

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské kombinované studium
2009 - 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Iva Zachařová

Vzdělávání na obcích s rozšířenou působností s návazností na
metody řízení kvality

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:
PhDr. Marie Farková

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Iva Zachařová

Education in municipalities with extended competence in
connection with quality management methods

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
PhDr. Marie Farková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 7. 3. 2012

Iva Zachařová

Poděkování

Velmi ráda bych poděkovala paní PhDr. Marii Farkové za vedení bakalářské práce a odbornou pomoc při jejím zpracování. Těž velmi děkuji paní Ing. Anně Hrabákové, jejíž cenné rady, připomínky a poskytnuté materiály, mi pomohly při psaní této bakalářské práce.

Anotace

Cílem bakalářské práce je přiblížit oblast vzdělávání ve veřejné správě, konkrétně na obcích s rozšířenou působností.

Z důvodu neustálého vývoje a modernizace veřejné správy je kladen větší důraz na kvalitu rozhodování zaměstnanců veřejné správy a tím zároveň i na jejich vzdělávání. V rámci vývoje a modernizace veřejné správy jsou na jejich podporu zaváděny metody řízení kvality, které by mimo jiné měly napomoci vyřešit problematiku vzdělávání ve veřejné správě.

V teoretické části bakalářské práce je pozornost zaměřena na seznámení se základními pojmy veřejné správy, dále na vývoj a reformu obcí s rozšířenou působností a možnosti vzdělávání na obcích s rozšířenou působností. Na toto navazuje představení některých metod řízení kvality na podporu vzdělávání lidských zdrojů na obcích s rozšířenou působností.

V empirické části je pozornost soustředěna na názory zaměstnanců Městského úřadu Černošice na vzdělávání, které jim úřad poskytuje, a na metody řízení kvality, které jsou na úřadu zavedeny. K tomuto zjištění bylo využito dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci Městského úřadu Černošice. Cílem byla analýza možnosti poskytování průběžného vzdělávání zaměstnavatelem, tj. Městem Černošice, který se každoročně potýká se snížením příspěvku na výkon přenesené působnosti.

Klíčové pojmy

Benchmarking, CAF (Common Assessment Framework), e-Learning, management, metody řízení kvality, norma ČSN EN ISO 9001:2009, obec s rozšířenou působností, přenesená působnost, samostatná působnost, veřejná správa, vzdělávání.

Annotation

The thesis deals with education in public administration, particularly in municipalities with extended competence.

Continuous development and modernization of public administration is placing extensive emphasis on decisions of public officials and thereby on their education. In the strive for development and modernization of public administration, a number of quality management methods are deployed, which should, inter alia help to address the issue of education in public administration.

The theoretic part of the thesis has been focused on the introduction of basic concepts of public administration, reform and development of municipalities with extended competence and educational opportunities for municipalities with extended competence. The subsequent section studies methods of quality management that are to support the training of human resources in the municipalities with extended competence.

The empirical part presents the personal inputs of employees of the Municipal Office Černošice, describing their views on the education provided by the authority and quality control methods that are put into practice at the office. There was used a questionnaire survey, which was conducted among employees of the Municipal Office Černošice with the aim to analyze the possibilities of providing continuing education by the employer, ie Town Černošice, which faces an annual drop of the state contribution to the delegated competence performance.

Key words

Benchmarking, CAF (Common Assessment Framework), e-Learning, management, quality management methods, standard ISO 9001:2009, municipality with extended competence, delegated competence, separate application competence, public Administration, education.

ÚVOD8

TEORETICKÁ ČÁST	10
1. VÝKON VEŘEJNÉ SPRÁVY.....	10
1.1 Výkon státní správy.....	11
1.2 Výkon státní správy v přenesené působnosti	12
2. VÝVOJ A REFORMA OBCÍ S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ.....	16
2.1 Vývoj od roku 2003 do současnosti	17
2.2 Modernizace a management obcí s rozšířenou působností	17
3. MOŽNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ NA OBCÍCH S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ..	20
3.1 Vstupní vzdělávání.....	21
3.2 Průběžné vzdělávání.....	22
3.3 Zvláštní odborná způsobilost	22
3.4 Vzdělávání vedoucích úřadů a vedoucích úředníků.....	24
3.5 Akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů	24
3.6 Rovnocennost vzdělávání.....	26
3.7 E-Learning.....	26
4. METODY ŘÍZENÍ KVALITY SE ZAMĚŘENÍM NA VZDĚLÁVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ NA OBCÍCH S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ.....	29
4.1 Benchmarking	30
4.2 Norma ČSN EN ISO 9001:2009	33
4.3 Společný hodnotící rámec - Common Assessment Framework	36
PRAKTICKÁ ČÁST.....	40
5. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	40
5.1 Představení obce s rozšířenou působností Černošice.....	40
5.2 Cíl praktické části.....	41
5.3 Hypotézy	41
5.4 Metoda.....	41
5.5 Popis vzorku šetřených osob.....	42
5.6 Analýza dat šetření	45
5.7 Shrnutí výsledků šetření	53
5.8 Návrh realizovatelných opatření	54
ZÁVĚR.....	56

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	59
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	61
PŘÍLOHY	62

ÚVOD

V moderní společnosti se požadavky na znalosti a dovednosti člověka neustále zvyšují. Je tomu tak nejen v soukromém sektoru, ale tento požadavek se týká i zaměstnanců sektoru veřejného. Z důvodu neustálého vývoje a modernizace veřejné správy se zvyšují požadavky na kvalitu rozhodování zaměstnanců veřejné správy. Zaměstnanci jsou proto nuceni neustále si prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. V současné době již nestačí, aby si zaměstnanec po celou svou pracovní dráhu vystačil pouze se vzděláním, které získal před nástupem do zaměstnání. Z tohoto důvodu se pro zaměstnance stává vzdělávání celoživotním procesem. Důležitou roli v tomto procesu sehraává zaměstnavatel, který by měl vzdělávací aktivity svých zaměstnanců podporovat.

Další možností pro zkvalitnění služeb, které veřejná správa, konkrétně obce s rozšířenou působností svým občanům poskytují, je využití moderních nástrojů a metod řízení kvality. Výsledky, výstupy a zkušenosti, které obce mají možnost nabýt ze samotných procesů, mohou pozitivně ovlivnit jejich jednotlivé činnosti, např. oblast vzdělávání. Na základě výstupů z procesů mohou identifikovat konkrétní vzdělávací potřeby jednotlivých zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je přiblížit oblast vzdělávání ve veřejné správě, konkrétně na obcích s rozšířenou působností. Téma bakalářské práce bylo zvoleno z důvodu jeho důležitosti pro práci zaměstnanců veřejné správy, jelikož jsou na ně kladeny vysoké nároky, které se týkají nejen jejich odborných znalostí, ale i všeobecného kulturního a společenského rozhledu.

V České republice je vzdělávání úředníků územních samosprávných celků zakotveno v zákoně č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých předpisů, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon byl přijat v roce 2002, s účinností od 1. 1. 2003. Vzdělávání úředníků je striktně dáno uvedeným zákonem, ale je to právě zaměstnavatel, který nese veškerou tíhu spojenou s tímto zákonným určením. Již řadu let se města a obce potýkají se snížením státního příspěvku na výkon jejich přenesené působnosti. Přenesený výkon státní správy vykonávají obce II. a III. typu nejen pro své občany, ale pro veškeré obyvatele jejich správního obvodu. Z důvodu snížení tohoto příspěvku musí obce často vynakládat své prostředky, aby mohly hradit výdaje spojené s výkonem přenesené působnosti. Obce se musí

vyrovnávat nejen s dopady ekonomické krize, ale i s nižším státním příspěvkem. Proto se cílem praktické části této bakalářské práce stala snaha o zmapování současné situace v oblasti vzdělávání na obcích s rozšířenou působností, konkrétně názorů úředníků vybrané obce s rozšířenou působností na možnosti jejich vzdělávání a zjištění dalších skutečností, které mají souvislost se vzděláváním úředníků na obcích s rozšířenou působností, mimo jiné i metod řízení kvality, kterých je možno využít např. na podporu řešení problematiky vzdělávání úředníků.

Bakalářská práce je rozdělena do pěti kapitol. V první, druhé a třetí kapitole jsou shrnuty teoretické poznatky, týkající se veřejné správy, vývoje a reformy obcí s rozšířenou působností a vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. Cílem čtvrté kapitoly je představení vybraných metod řízení kvality, které mohou obce s rozšířenou působností využít pro vzdělávání svých zaměstnanců. V páté kapitole bakalářské práce je pozornost soustředěna na analýzu názorů konkrétních zaměstnanců Městského úřadu Černošice na vzdělávání, které jim zaměstnavatel poskytuje a na metody řízení kvality, které jsou na úřadu zavedeny.

Při psaní bakalářské práce bylo vycházeno z odborné literatury a článků, legislativy, internetových stránek, interních materiálů Městského úřadu Černošice, které mají vztah ke vzdělávání zaměstnanců veřejné správy a k metodám řízení kvality a také z vlastní zkušenosti autorky.

TEORETICKÁ ČÁST

1. VÝKON VEŘEJNÉ SPRÁVY

Veřejná správa je hlavním pojmem správního práva, kdy správní právo je relativně samostatnou součástí práva jako celku a slouží k regulaci vztahů při realizaci výkonu moci ve státě ve sféře veřejné správy.¹

Veřejnou správu, stejně jako mnoho dalších pojmů v oblasti práva, nelze jednoduše definovat. Veřejnou správu je možno charakterizovat jako správu věcí veřejných, realizovaných ve veřejném zájmu, ve společnosti organizované ve státě. Tato kritéria znali již právníci v antickém Římě. Do současnosti ji připomíná věta „Publicum ius est, quod ad statum rei Romanae spectat; privatum, quod ad singulorum utilitatem pertinet“.²

Veřejná moc, jejíž výkon představuje veřejná správa, se dělí na moc státní a na zbývající veřejnou moc. Státní mocí chápeme veřejnou moc, již disponuje sám stát a zabezpečuje ji prostřednictvím zvláštního aparátu, označovaného jako státní mechanismus. Zbývající veřejná moc, která je státem v příslušném rozsahu svěřena subjektům nestátního charakteru ke správě veřejných záležitostí, je od státní moci v určitém slova smyslu odvozena a nemůže s ní být v rozporu. V tomto smyslu má i tato veřejná moc svůj základ ve státní moci, má s ní určité společné znaky a projevuje se jako „decentralizovaná státní moc“, jejíž subjekty společně se státem spoluzabezpečují správu státu jakožto veřejnou správu.³

Pojem veřejná správa je dále užíván jak v organizačním, tak ve funkčním pojetí. Organizačním pojetím se rozumí orgány veřejné správy. Ve funkčním pojetí jde o výkon veřejné správy.

Veřejná správa jako organizace se dále člení na státní správu a samosprávu.

¹ KOLEKTIV AUTORŮ. *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. 4. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2004, s. 321.

² KLASICKÝ ŘÍMSKÝ PRÁVNÍK DOMITIUS ULPIANUS: „*Veřejné právo je to, které se týká římského státu, soukromé to, které se týká prospěchu jednotlivců.*“ [online]. 2012 [cit. 2012-02-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/soudni-prezkum-spravnich-rozhodnuti-pred-obecnymi-a-spravnimi-soudy-21957.html?print>> .

³ PRŮCHA, P., *Správní právo - obecná část*. 6. vyd. Brno: Masarykova univerzita Brno, 2004, s. 46.

V České republice existuje dvoustupňový model územní samosprávy. V Ústavě České republiky je ukotveno členění České republiky na základní a vyšší územní samosprávné celky. Základními územními samosprávnými celky jsou obce a vyššími územními samosprávnými celky kraje. Každý územní samosprávný celek má své samostatné kompetence. Do těchto kompetencí nemůže jiný územní samosprávný celek zasahovat. V České republice byl zvolen tzv. spojený model veřejné správy, kde obce a kraje vykonávají kromě samostatných působností také státní správu v přenesené působnosti.⁴

1.1 Výkon státní správy

Státní správa je samostatnou a klíčovou součástí veřejné správy. Státní správa se uskutečňuje jménem státu a v zájmu státu.

Systém státní správy v ČR:

1. vláda – je vrcholným orgánem moci výkonné; je složena z předsedy, místopředsedy a ministrů; rozhoduje ve sboru a každý člen má rovný hlas;
2. ministerstva – v jejich čele stojí ministr, který je jmenován na návrh předsedy vlády prezidentem ČR. Jedná se o centralizovaný orgán, který má působnost na celém území ČR s věcnou kompetencí vymezenou kompetenčním zákonem;
3. jiné správní úřady:
 - a) ústřední orgány státní správy – mají celostátní působnost, jejíž vymezení je věcné. V jejich čele nestojí člen vlády. Jedná se např. o Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, Český úřad zeměměřický a katastrální, Český statistický úřad, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, Český báňský úřad, Národní bezpečnostní úřad, Státní úřad pro jadernou bezpečnost.
 - b) správní úřady – mají celostátní působnost, jsou podřízené ministerstvům - např. Česká obchodní inspekce, Česká školní inspekce, Česká inspekce životního prostředí;

⁴ KADEČKA, S., RIGEL, F. *Výkon státní správy – kompetence, odpovědnost* [online]. 2009 [cit. 2011-11-04]. Dostupné z WWW: <<http://mvcr.cz/odk2/soubor/vykon-statni-spravy-kompetence-pdf.aspx>>.

4. územní správní úřady:
 - a) se všeobecnou působností – jednalo se o okresní úřady, které byly zrušeny k 31. 12. 2002. Vymezení působnosti (věcné i územní) správních úřadů je odvislé od území okresů ČR a území obvodů hl. města Prahy.
 - b) se specializovanou působností – působnost vymezena z hlediska věcného i územního – finanční úřady, finanční ředitelství, úřady práce, školské úřady, okresní správy sociálního zabezpečení, katastrální a celní úřady;
5. veřejné ozbrojené sbory a jiné veřejné sbory – např. Policie ČR, hasičské záchranné sbory, Celní správa ČR, Vězeňská služba ČR;
6. ostatní vykonavatelé – na výkonu státní správy se podílejí i právnické a fyzické osoby. Jsou to subjekty soukromého práva, které plní službu ve prospěch společnosti. Mají větší míru nezávislosti. Např. stanice technické kontroly, lesní stráž. Dále existují správní úřady, které jsou organizačními složkami státu a financovány ze státního rozpočtu. Jsou nezávislé a jsou pověřeny výkonem státní správy. Jedná se např. o Radu pro rozhlasové a televizní vysílání nebo Úřad pro ochranu osobních údajů.
7. veřejnoprávní korporace – územní samosprávné celky – výkon státní správy v přenesené působnosti.

Státní správa je ve značné míře vykonávána v přenesené působnosti samostatnými územními korporacemi.⁵

1.2 Výkon státní správy v přenesené působnosti

Základní územně samosprávné celky – obce, které vymezuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, vykonávají tzv. smíšený model státní správy, kdy vedle své samostatné působnosti (samosprávy) vykonávají i státní správu jako přenesenou působnost.⁶ Samostatná působnost obce je zakotvena v právu na samosprávu v čl. 100 Ústavy České republiky. Čl. 101 Ústavy České republiky dále uvádí, že obec je samostatně spravována zastupitelstvem. Do samostatné působnosti obce smí stát zasahovat jen

⁵KADEČKA, S., RIGEL, F. *Výkon státní správy – kompetence, odpovědnost* [online]. 2009 [cit. 2011-11-04]. Dostupné z WWW: <<http://mvcr.cz/odk2/soubor/vykon-statni-spravy-kompetence-pdf.aspx>>.

⁶ *Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů* § 7, § 61 odst. 1, § 64 odst. 1.

z důvodu ochrany zákona a jen způsobem, který stanoví zákon. Výkon státní správy v přenesené působnosti byl obcím svěřen na základě čl. 105 Ústavy České republiky.⁷ Právo obce na samosprávu a výkon státní správy dále upravuje § 7 zákona o obcích.

Kategorie obcí:

- obec;
- obec s matričním úřadem;
- obec se stavebním úřadem;
- obec s pověřeným obecním úřadem;
- obec s rozšířenou působností.

Orgány obcí vykonávají přenesenou působnost ve věcech, které jim stanoví zvláštní zákony, a to v základním rozsahu a pro vlastní správní obvod, který je identický s územním obvodem obce.

Orgány obce s pověřeným obecním úřadem a obce s rozšířenou působností vykonávají přenesenou působnost v základním rozsahu, který byl svěřen obcím. Kromě této přenesené působnosti vykonávají ve stanoveném správním obvodu i přenesenou působnost svěřenou jim zvláštními zákony.

Obec s rozšířenou působností je taktéž obcí s pověřeným obecním úřadem. Obce, které vykonávají přenesenou působnost v totožném správním obvodu obce s rozšířenou působností, mají možnost uzavřít veřejnoprávní smlouvu, na základě které budou orgány jedné obce vykonávat přenesenou působnost nebo její část pro orgány obce jiné. Tutéž možnost mají obce s rozšířenou působností, které vykonávají přenesenou působnost ve správním obvodu jednoho krajského úřadu. V případě, že obec nemůže zajistit řádný výkon přenesené působnosti v základním svěřeném rozsahu vlastním obecním úřadem, může krajský úřad rozhodnout o přenesení výkonu přenesené působnosti nebo její části na obec s pověřeným obecním úřadem, v jehož správním obvodu se obec nalézá. Nevykonává-li obecní úřad obce s rozšířenou působností svěřenou státní správu, Ministerstvo vnitra ČR rozhodne, že přenesenou působnost nebo její část bude pro tento vykonávat jiný obecní úřad obce s rozšířenou působností. Ministerstvo vnitra ČR na návrh obce s pověřeným obecním úřadem, s doporučením krajského úřadu a po projednání s příslušnou obcí s rozšířenou působností může

⁷ Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, čl. 100, 101, 105.

rozhodnout o delegování určitého rozsahu výkonu státní správy obce s rozšířenou působností na obec s pověřeným obecním úřadem.⁸

Orgány obce v přenesené působnosti mimo jiné:

- vydávají nařízení obce;
- rozhodují o účelových a místních komunikacích;
- projednávají přestupky;
- spravují vodní toky a jsou vodoprávním úřadem;
- jsou také povodňovým orgánem;
- jsou orgánem ochrany přírody a ovzduší atd.

Orgány obce s pověřeným obecním úřadem v přenesené působnosti mimo jiné:

- mají oprávnění rozhodovat v prvním stupni ve správním řízení o právech, právem chráněných zájmech a povinnostech osob, jestliže zvláštní zákon nestanoví jinou příslušnost;
- rozhodují o poskytování půjčky nebo peněžité a věcné dávky;
- zabezpečují volby do Parlamentu České republiky, do zastupitelstev krajů, obcí a do Evropského parlamentu;
- jsou vodoprávním úřadem, rozhodují o povolení odběru a nakládání s vodami;
- jsou orgánem ochrany přírody;
- jsou též orgánem ochrany zemědělského půdního fondu atd.⁹

Orgány obce s rozšířenou působností v přenesené působnosti mimo jiné:

- vedou agendu řídičských průkazů (vydávají řídičské průkazy);
- vedou agendu registru motorových vozidel;
- jsou silničním správním úřadem pro silnice II. a III. třídy;
- zabezpečují ochranu kulturních památek v územním obvodu;
- zajišťují sociálně-právní ochranu dětí;
- vedou agendu občanských průkazů a cestovních dokladů;
- vedou evidenci obyvatel;

⁸ KOLEKTIV AUTORŮ. *Veřejná správa v České republice*. 2. rozšířené vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2005, s. 28.

⁹ KOLEKTIV AUTORŮ. *Veřejná správa v České republice*. 2. rozšířené vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2005, s. 28.

- provádějí státní správu lesů;
- rozhodují na úseku myslivosti;
- vydávají souhlasy k vodním stavbám a jsou vodoprávním úřadem;
- mají podíl na hospodaření s odpady, vedou evidenci odpadů a dávají souhlas k nakládání s odpady;
- jsou orgánem ochrany přírody a ovzduší;
- jsou také živnostenským úřadem atd.¹⁰

¹⁰ KOLEKTIV AUTORŮ. *Veřejná správa v České republice*. 2. rozšířené vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2005, s. 28-29.

2. VÝVOJ A REFORMA OBCÍ S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ

K prvním snahám o reformu veřejné správy dochází v roce 1990. Centrální úroveň veřejné správy byla složena z federální vlády a vlád republik České a Slovenské.

Výrazným momentem se stalo ukončení působení národních výborů. Za základní stavební jednotku byla určena obec, jejíž pozice byla stanovena v zákoně č. 367/1990 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů. Zároveň byl vydán zákon č. 425/1990 Sb., o okresních úřadech. Tyto zákony se staly stavebním kamenem územní správy a samosprávy.¹¹

K 31. 12. 1990 došlo ke zrušení krajských národních výborů. Od 1. 1. 1991 okresní úřady působily jako orgán státní správy se všeobecnou působností, současně i jako odvolací orgány v řízeních, která byla vedena prvoinstančními orgány. V okresech existovaly orgány, vykonávající státní správu specializovanou, tzv. dekoncentrované orgány státní správy.¹²

Jako samostatný stát vznikla Česká republika 1. 1. 1993. V návaznosti na to byly posíleny kompetence okresních úřadů. Důležitým krokem reformy veřejné správy byl ústavní zákon č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků.¹¹

První fáze reformy veřejné správy byla ukončena zřízením krajů. Na území České republiky bylo určeno 14 vyšších územních samosprávných celků (13 krajů + hlavní město Praha). Mezi součást reformy veřejné správy patřilo i nastavení právní úpravy státní služby. V listopadu roku 2000 se konaly volby do krajských zastupitelstev. V tomto roce vstupuje v účinnost zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze a zákon č. 147/2000 Sb., o okresních úřadech. Od té doby byly tyto zákony v rámci vymezování pravomocí několikrát novelizovány. Výjimku tvořil zákon o okresních úřadech, a to z důvodu ukončení činnosti okresních úřadů k 31. 12. 2002. I po ukončení činnosti okresních úřadů zůstává zachováno členění

¹¹ LACINA, K., ČECHÁK, V. *Evropské systémy veřejné správy*. 1. vyd. Praha: VSFŠ, o.p.s., 2005, s. 96.

¹² ČECHÁK V. *Vývoj veřejné správy v Československu a České republice*. 1. vyd. Praha: Eupress, 2004, s. 122.

na okresy jako územní jednotky pro vymezení působnosti různých státních institucí a dále slouží pro statistické účely.¹³

2.1 Vývoj od roku 2003 do současnosti

Ve druhé fázi reformy veřejné správy, ke které došlo v roce 2003, byly zrušeny okresní úřady jako orgány státní správy. Kompetence okresních úřadů byly převážně delegovány na obce s rozšířenou působností, kterých bylo v této době 205, a 14 krajů (13 krajů + hlavní město Praha).¹⁴ Byl zaveden tzv. spojený model výkonu veřejné správy, tj. výkon samosprávy a výkon státní správy v přenesené působnosti na jednom místě. Na základě zákona č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností, vznikly, s účinností od 1. 1. 2003, obce s rozšířenou působností. Vznikem obcí s rozšířenou působností vešel v účinnost zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících samosprávných celků a o změně zákonů, který mimo jiné upravil postavení pracovního poměru úředníků obcí s rozšířenou působností. V uvedeném zákoně je vymezeno vzdělávání úředníků, jejich postavení a povinnosti, které jim vznikají z jejich povolání.¹⁵

Jelikož v současné době dochází k rychlému vývoji a modernizaci veřejné správy, měli by se průběžně vzdělávat nejen úředníci, ale i ostatní zaměstnanci veřejné správy.

2.2 Modernizace a management obcí s rozšířenou působností

Modernizace a rozvoj veřejné správy je aktuálním a důležitým tématem. V praxi samotné se stále více uplatňují manažerské přístupy, které mají původ v soukromé sféře.

¹³ KOLEKTIV AUTORŮ. *Veřejná správa v České republice*. 2. rozšířené vyd. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2005, s. 10-12.

¹⁴ GROSPÍČ, J., VOŠTRÁ, L. *Reforma veřejné správy v teorii a praxi*. 1. vyd. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2004, s. 15.

¹⁵ KOLEKTIV AUTORŮ. *Veřejná správa v České republice*. 2. rozšířené vyd. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2005, s. 25, 55.

Pojem management se ve zdejších podmínkách značně rozšířil. K jeho rozšíření došlo nejprve v oblasti sféry soukromé, následně pak i do sféry veřejné, jejíž součástí jsou i obce s rozšířenou působností.

Managementem se označuje rozsáhlé spektrum činností, které jsou v rámci něho vykonávány a vždy by vykonávány měly být. V tomto případě se nejedná o pouhé nahrazení pojmů, jako jsou vedení či řízení.

Pojem management naplňují následující činnosti:

- organizování a plánování;
- rozhodování a řízení;
- řízení a vedení lidí;
- komunikace a informování;
- kontrola a monitorování;
- reprezentace úřadu.

Tyto činnosti mají základ v koncepcích managementu firem, je jich však možno využít i v managementu obcí s rozšířenou působností a vesměs v celé veřejné sféře.

Dobry manažer by si měl všechny shora uvedené činnosti uvědomit a správně je vykonávat v praxi. Management je celistvým souborem činností, jejichž uskutečňování v praxi pomáhá ke kvalitnímu chodu organizace a dosahování jejích cílů.¹⁶

Využití manažerských praktik, které jsou již dlouho uplatňovány v soukromé sféře, se pro veřejný sektor přímo nabízelo. Manažerské metody napomáhají k realizaci cílů organizace a její modernizaci. Jsou zde však rozdíly v oblasti cílů soukromých a veřejných organizací. Cílem veřejného sektoru je veřejný zájem, tedy prospěch veřejnosti, kdežto soukromý sektor je orientován na zisk.¹⁷

Modernizace a profesionalizace veřejné správy není zdaleka dokončena. Existuje mnoho metod a modelů, které můžeme při její transformaci využít. V kapitole 5 budou následně představeny některé metody řízení kvality, které byly zavedeny na obci s rozšířenou působností Černošice. Jedná se o Společný hodnotící rámec - model CAF (Common Assessment Framework), Benchmarking a normu ČSN EN ISO 9001:2009.

¹⁶ *Deník veřejné správy: projekt Veřejná správa online* [online]. 2011 [cit. 2011-11-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6169357>>.

¹⁷ *Deník veřejné správy: projekt Veřejná správa online* [online]. 2011 [cit. 2011-11-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6169357>>.

Uvedené metody řízení kvality jsou ve velkém rozsahu používány na obecních úřadech obcí s rozšířenou působností.

3. MOŽNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ NA OBCÍCH S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ

V České republice je vzdělávání úředníků územních samosprávných celků zakotveno v zákoně č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých předpisů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o úřednících“). Zákon byl přijat v roce 2002, s účinností od 1. 1. 2003. Tento zákon upravuje hned dvě oblasti pracovních vztahů, a to oblast pracovního poměru úředníků územních samosprávných celků, tak i oblast jejich vzdělávání. Tyto oblasti byly spojeny z důvodu přispění ke kvalitě, nestrannosti a hospodárnosti výkonu státní správy územních samosprávných celků.¹⁸

Územním samosprávným celkem je obec a kraj a pro účely zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků také hlavní město Praha, město, statutární město a městská část hlavního města Prahy. Zákon o úřednících obsahuje jak soukromoprávní, tak veřejnoprávní úpravu. Soukromoprávní úprava je obsažena zejména v hlavě II zákona o úřednících, kde je upraven pracovní poměr úředníka v § 40 tohoto zákona. Veřejnoprávního charakteru jsou ustanovení hlavy IV § 29 až § 32 a hlavy V zákona o úřednících. Ostatní ustanovení zákona o úřednících jsou smíšeného charakteru.¹⁹

Dalšími právními předpisy upravujícími oblast vzdělávání úředníků územních samosprávných celků jsou:

- vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznávání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů
- vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.

Územní samosprávný celek zajišťuje vzdělávání úředníků prostřednictvím akreditovaných vzdělávacích institucí, pokud sám není ke vzdělávání akreditován. Územní samosprávný celek vypracuje časové rozvržení prohlubování kvalifikace

¹⁸ KOLEKTIV AUTORŮ. *Veřejná správa v České republice*. 2. rozšířené vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2005, s. 55.

¹⁹ *Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.*

úředníka. Plán je povinen zpracovat nejpozději do jednoho roku od vzniku pracovního poměru úředníka. Tento plán zahrnuje vzdělávání v rozsahu nejméně 18 dnů v období následujících tří let. Plán zpravidla zpracovává personalista nebo nadřízený úředníka (vedoucí, ředitel odboru). Plán by měl zohledňovat na jedné straně potřeby úřadu, na straně druhé i potřebu úředníka zvyšovat si kvalifikaci ve svém oboru.²⁰

Úředník – zaměstnanec územního samosprávného celku (kraje a obce) je povinen zúčastnit se ve lhůtě a za podmínek, které zákon o úřednících stanoví:

- vstupního vzdělávání;
- průběžného vzdělávání;
- přípravy a ověření zvláštní odborné způsobilosti
- vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.²¹

3.1 Vstupní vzdělávání

Vstupní vzdělávání je povinen nový úředník absolvovat do 3 měsíců ode dne nástupu do zaměstnání (vstupní vzdělávání se nevztahuje na úředníka, který má zvláštní odbornou způsobilost). Vstupní vzdělávání zahrnuje mimo jiné znalosti základů veřejné správy, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka. Dále základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností, znalosti základů užívání informačních technologií a základní komunikační, organizační a jiné dovednosti vztahující se k pracovnímu zařazení daného zaměstnance. Pro vstupní vzdělávání úředníků je stanoven minimální rozsah 40 vyučovacích hodin. Vzdělávací program je rozdělen na sedm vzdělávacích předmětů se stanoveným časovým rozsahem a je realizován formou prezenčního studia.²²

²⁰ KOLEKTIV AUTORŮ. *Veřejná správa v České republice*. 2. rozšířené vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2005, s. 58.

²¹ KOLEKTIV AUTORŮ. *Veřejná správa v České republice*. 2. rozšířené vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2005, s. 58.

²² *Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů*, § 19.

3.2 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání je povinné pro všechny úředníky úřadu dle ustanovení § 18 odstavce b) zákona o úřednících a pro všechny zaměstnance dle ustanovení § 14 odstavce a) Zákoníku práce. Průběžné vzdělávání se zaměřuje na všechny úředníky územního samosprávného celku, kteří vykonávají státní správu v přenesené působnosti nebo v samostatné působnosti. Zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí. Průběžné vzdělávání se uskutečňuje formou kurzů. O účasti úředníka na jednotlivých kurzech rozhoduje vedoucí úřadu na základě potřeb územního samosprávného celku a s přihlédnutím k plánu vzdělávání úředníka. Pracovník je povinen se kurzu zúčastnit. Účast na kurzu, jenž je součástí průběžného vzdělávání, se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala.²³

K nejčastějším formám průběžného vzdělávání patří prezenční kurzy v akreditovaných vzdělávacích institucích, dále akreditované kurzy, přednášky a semináře.

3.3 Zvláštní odborná způsobilost

Úředník územního samosprávného celku, který vykonává správní činnosti stanovené vyhláškou č. 512/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů, má povinnost prokázat zvláštní odbornou způsobilost, a to do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru k územnímu samosprávnému celku nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem.²⁴ Úkolem přípravy na ověřování zvláštní odborné způsobilosti (dále jen „ZOZ“) je dosažení požadovaných znalostí obecných i speciálních právních norem upravujících výkon státní správy na příslušných úsecích včetně jejich aplikace v praxi. Systém je rozdělen do dvou částí: obecné a zvláštní. Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy,

²³ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, § 20

²⁴ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, § 21

zejména všeobecných zásad organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, krajích, o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení, a schopnost aplikace těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje znalosti potřebné k výkonu určitých správních činností, zejména znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů, která se vztahuje k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace.²⁵

Zkouška zvláštní odborné způsobilosti je v systému vzdělávání úředníků územních samosprávních celků považována za zásadní, jelikož úředníci bez jejího úspěšného složení nemohou vykonávat příslušné správní činnosti.

Ověření zvláštní odborné způsobilosti zkouškou zabezpečuje Institut pro veřejnou správu Praha, příspěvková organizace zřízená Ministerstvem vnitra ČR.

K vykonání zkoušky přihlašuje úředníka zaměstnavatel (příslušný úřad územního samosprávného celku) do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru úředníka k územnímu samosprávnému celku nebo do 3 měsíců ode dne, kdy úředník začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání ZOZ předpokladem.²⁶

Povinnost prokázat zvláštní odbornou způsobilost nemá úředník, který získal vzdělání v bakalářských nebo magisterských studijních programech stanovených vyhláškou č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávních celků, nebo úředník, kterému Ministerstvo vnitra ČR na základě žádosti vydalo osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání.

Vedoucí úředník, který řídí úředníky vykonávající správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem, prokazuje ZOZ z obecné části a ze zvláštní části alespoň pro jednu ze správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, vykonávaných jím řízenými úředníky, určenou vedoucím úřadu. Vedoucí úřadu je povinen prokázat ZOZ jen z obecné části.²⁷

Zvláštní odborná způsobilost se ověřuje zkouškou před tříčlennou zkušební komisí a prokazuje se osvědčením. Zkouška se člení na dvě samostatné části, písemnou a ústní. Při písemné a ústní zkoušce se ověřují znalosti z obecné i zvláštní části samostatně. Úředník nejprve koná zkoušku písemnou. Její úspěšné složení

²⁵ KOLEKTIV AUTORŮ. *Veřejná správa v České republice*. 2. rozšířené vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2005, s. 58.

²⁶ *Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávních celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů*, § 21.

²⁷ *Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávních celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů*, § 21.

je podmínkou k vykonání zkoušky ústní. Je-li při ústní zkoušce úředník hodnocen klasifikačním stupněm "vyhověl" v obecné a ve zvláštní části, obdrží od Ministerstva vnitra ČR osvědčení.²⁸

3.4 Vzdělávání vedoucích úřadů a vedoucích úředníků

Cílovou skupinou jsou všichni vedoucí úředníci (dle ustanovení § 2 odstavce 5 a 6 zákona o úřednících). Vedení úředníků zajišťuje územní samosprávný celek prostřednictvím vedoucích úředníků, kteří ukončili vzdělávání vedoucích úředníků. Vedoucí úředník má povinnost ukončit vzdělávání do 2 let od dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka. Zaměstnanec, který byl ke dni nabytí účinnosti zákona o úřednících vedoucím zaměstnancem úřadu, má povinnost ukončit vzdělávání vedoucích úředníků do 4 let ode dne nabytí účinnosti tohoto zákona. Vzdělávání vedoucích úředníků se skládá z obecné a zvláštní části. Obecná část se zaměřuje na znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků. Zvláštní část obsahuje přehled o činnostech vykonávaných podřízenými úředníky. Totéž se vztahuje i na vedoucího úřadu.²⁹

3.5 Akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů

Z důvodu zajištění vysoké kvality vzdělávání úředníků územních samosprávných celků byla v zákoně nově koncipována působnost Ministerstva vnitra ČR, které mimo jiné koordinuje prohlubování kvalifikace úředníků; stanovuje obsah obecné části zkoušky ZOZ; stanovuje soubor zkušebních otázek pro obecnou část zkoušky ZOZ; určí a jmenuje odborníky, kteří jsou členy zkušební komise; rozhoduje o uznání rovnocennosti vzdělání; ustanovuje akreditační komisi, jmenuje a odvolává její

²⁸ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, § 23 - § 25

²⁹ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, § 27.

členy; provádí kontrolu činnosti akreditovaných vzdělávacích institucí; rozhoduje o udělení akreditace vzdělávacím institucím a programům.³⁰

Podmínky stanovené zákonem pro akreditační řízení:

- vzdělávání ve veřejné správě zabezpečují jen ty vzdělávací instituce, které získaly akreditaci;
- Ministerstvo vnitra ČR uděluje akreditaci nejen vzdělávacím institucím, ale i vzdělávacím programům;
- akreditace je platná po dobu tří let, držitel akreditace může před uplynutím této lhůty požádat o její prodloužení;
- udělenou akreditaci není možné převést a nemůže přejít ani na právní nástupce;
- zákon stanovuje podmínky kontroly včetně možnosti odejmutí akreditace a postupu při zajištění náhradního vzdělávání;
- pokud fyzická nebo právnická osoba nesplní podmínky udělené akreditace, je možno uložit pokutu až do výše 200 tis. Kč.

Předpokladem pro zahájení akreditačního řízení je žádost a předložení nejméně jednoho plánu vzdělávacího programu.³¹

O udělení akreditace rozhoduje Ministerstvo vnitra ČR. Ministerstvo také zveřejňuje seznam institucí, které mají platnou akreditaci (ve Věstníku vlády České republiky pro orgány krajů a orgány obcí a na internetové stránce Ministerstva vnitra ČR).³²

Akreditace podle zákona o úřednících vydává na základě žádosti Ministerstvo vnitra. Nejprve však žádost posoudí akreditační komise, která k ní na základě posouzení splnění podmínek pro vydání akreditace stanovených v zákoně předkládá Ministerstvu vnitra své stanovisko. Akreditace je spojena výlučně s prohlubováním kvalifikace úředníků územních samosprávných celků a patří do kompetence Ministerstva vnitra.

³⁰ KOLEKTIV AUTORŮ. *Veřejná správa v České republice*. 2. rozšířené vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2005, s. 58-59.

³¹ KOLEKTIV AUTORŮ. *Veřejná správa v České republice*. 2. rozšířené vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2005, s. 59.

³² KOLEKTIV AUTORŮ. *Veřejná správa v České republice*. 2. rozšířené vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2005, s. 59.

Ze zákona je akreditovanou institucí Institut pro veřejnou správu, který je příspěvkovou organizací zřízenou Ministerstvem vnitra ČR.³³

3.6 Rovnocennost vzdělávání

Výjimku z povinnosti prokázat zvláštní odbornou způsobilost, účastnit se vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů nebo vstupního vzdělávání má úředník, který dosáhl vzdělání v bakalářských nebo magisterských studijních programech, které stanoví prováděcí právní předpis, nebo kterému bylo vydáno osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části. Na podkladě žádosti úředníka nebo územního samosprávného celku Ministerstvo vnitra ČR vydá osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části, které úředník získal v jiném studijním programu, než který stanoví prováděcí právní předpis, nebo v případě vzdělání získaného v jiném oboru, respektive kurzu. Žadatel musí prokázat, že obsah a rozsah vzdělávání, o jehož uznání žádá, jsou shodné s příslušným vzdělávacím programem pro prohlubování kvalifikace podle zákona o úřednících nebo jeho části.

V případě zjištěné odlišnosti od příslušného vzdělávacího programu pro prohlubování kvalifikace podle zákona o úřednících žádost o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části Ministerstvo vnitra ČR zamítne.³⁴

3.7 E-Learning

V současné době si většina lidí uvědomuje potřebu celoživotního vzdělávání. E-Learning je jednou z možností, jak toto vzdělávání poskytovat. V důsledku vývoje informačních technologií a vzniku internetu se jejich využití ve vzdělávání přímo nabízelo.

E-Learning, jako pojem, je uveden ve 3. rozšířeném vydání pedagogického slovníku autorů – Průcha, Walterová, Mareš, 2001, s definicí:

³³ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, § 29 - § 32.

³⁴ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, § 33 - § 34.

„Termín se u nás užívá v této anglické podobě nebo v překladu jako „elektronické učení/vzdělávání“. Označuje různé druhy učení podporované počítačem, zpravidla s využitím moderních technologických prostředků, především CD-ROM.“³⁵

E-Learning můžeme charakterizovat jako vzdělávací proces, který využívá počítače a informační a komunikační technologie. Uskutečňuje se v určitém vzdělávacím prostředí, kde probíhá konkrétní vzdělávání s cílem dosažení potřebného vzdělání. V e-Learningu můžeme úspěšně využít nespočet vyučovacích metod, tj. metod, které vedou vzdělávaného k dosažení vzdělávacího cíle. E-Learning představuje z didaktického hlediska zcela novou didaktickou metodu.

Aby bylo možno e-Learning efektivně využít, musí obsahovat 3 základní složky, které tak tvoří vzdělávací systém:

1. Obsah vzdělávání – tj. vzdělávací kurzy nebo samostatné moduly. E-kurzy mají textový, multimediální nebo grafický obsah. Součástí e-kurzu jsou testovací moduly. Nejdůležitější vlastností e-kurzu je možnost interaktivity a zpětné vazby.
2. Distribuce e-kurzů – provádí se za pomoci internetu nebo intranetu. Ke komunikaci se systémem jsou v tomto prostředí používány internetové standardy, standardy pro bezpečnost a standardy e-kurzů.
3. Řízení studia – neboli proces, kterým je zajišťována správa e-kurzů a studentů včetně dosažených výsledků jejich studia. Tento proces se zaměřuje na manažery studia, kterým poskytuje přehled o efektivnosti jednotlivých e-kurzů.³⁶

E-Learning umožňuje, aby ke vzdělávání došlo v době, kdy je to nejvíce potřebné a nejvhodnější. Vzdělávání je možno uskutečňovat po malých dílech, které jsou zaměřeny na určité cíle vzdělávání. E-Learning umožňuje zaměřit se na vzdělávajícího se jedince v tom smyslu, že samotný proces vzdělávání může být sestaven tak, aby co nejvíce vyhovoval potřebám a nárokům vzdělávání daného jedince.³⁷

³⁵ BAREŠOVÁ, A., *e-LEARNING ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství VOX – Ing. Zdenka Vostrovská, CSc., 2003, s. 26.

³⁶ BAREŠOVÁ, A., *e-LEARNING ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství VOX – Ing. Zdenka Vostrovská, CSc., 2003, s. 26-27.

³⁷ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy, 10 vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 481.

Z důvodu neustálého vývoje informačních technologií se každodenně objevují nové poznatky a zkušenosti, které jsou důležité pro další rozvoj e-Learningu. E-Learning skýtá nesmírné možnosti a při vhodném využití je dobrou nadějí do budoucnosti.³⁸

V současné době je již hojně využíván jako systém pro školení pracovníků jednotlivých organizací a také studentů mnoha vysokých škol v České republice.

³⁸ BAREŠOVÁ, A., *e-LEARNING ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství VOX – Ing. Zdenka Vostrovská, CSc., 2003, s. 82.

4. METODY ŘÍZENÍ KVALITY SE ZAMĚŘENÍM NA VZDĚLÁVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ NA OBCÍCH S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ

Reformní kroky týkající se veřejné správy, které byla Česká republika nucena provést po vstupu do Evropské unie, měly za následek vytvoření samosprávy na obecní úrovni, dále krajské úrovni, ze které na základě subsidiarity vznikla nová organizační struktura veřejné správy. V souvislosti s těmito reformními kroky muselo dojít i k vnitřní reformě samotné veřejné správy. Jednalo se zejména o nastavení regulatorních mechanismů, zavedení moderní počítačové techniky, usnadnění administrativy pro občany, lepší organizace práce. Proces zvyšování kvality a modernizace veřejné správy stále probíhá a v budoucnu probíhat bude.³⁹

Obce s rozšířenou působností, které jsou součástí veřejné správy, jsou motivovány tím, aby poskytovaly občanům lepší a kvalitnější služby. K tomuto mohou využít nespočet moderních nástrojů a metod řízení kvality. Výsledky, výstupy a zkušenosti nabyté ze samotných procesů, si pak mohou vzájemně vyměňovat s jinými obcemi. Na základě takto vyměněných informací pak mohou obce výrazně změnit svoji činnost.

V případě zájmu o zvýšení kvality činnosti obce Ministerstvo vnitra ČR sdělí informace o probíhajících nebo připravovaných projektech a o vhodnosti jednotlivých projektů pro danou obec.⁴⁰

Reforma a modernizace se však netýkala jen služeb poskytovaných obcí. Velká změna v legislativě se dotýkala i vzdělávání úředníků. S účinností od 1. 1. 2003 vstoupil v platnost zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých předpisů, ve znění pozdějších předpisů, který mimo jiné upravuje vzdělávání úředníků. Tento zákon se však zaměřuje výhradně na vzdělávání

³⁹ KOLEKTIV AUTORŮ. *Benchmarking ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2004, s. 3.

⁴⁰ KOLEKTIV AUTORŮ. *Benchmarking ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2004, s. 4.

zaměstnanců územně samosprávných celků, tj. obcí a krajů. Další zaměstnanci ve veřejné správě se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce.⁴¹

Úvaha autorky:

V současné době je nutné, aby se veřejná správa stále vyvíjela a neustále kladla důraz na vzdělávání úředníků a tím podporovala jejich zdokonalování. Další vzdělávání by mohlo přinést nové podněty, rozvinout vědomostní kapitál všech úředníků, kteří by pak měli dokázat nabyté znalosti účelně využít v praxi. Na základě toho pak obec může poskytovat občanům kvalitnější služby.

Vzdělávání zaměstnanců se projevuje nejenom v zákonech, ale i v některých metodách řízení kvality, které obce s rozšířenou působností často zavádějí a využívají v praxi.

4.1 Benchmarking

Benchmarking je metoda řízení kvality, která má rozsáhlé spektrum uplatnění. Vznikl na základě potřeby soukromého sektoru. Jelikož se v soukromém sektoru osvědčil, začal být postupně využíván i v sektoru veřejném. Například ve Velké Británii nebo Kanadě se jeho využití pro subjekty veřejného sektoru stalo povinností.

V České republice byl v roce 2003 zahájen pro obce s rozšířenou působností projekt "Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu". Jednalo se o česko-kanadský projekt Vzdělávacího centra pro veřejnou správu ČR. Cílem projektu byla analýza výkonu přenesených kompetencí státní správy. Získaná data byla následně porovnávána za účelem nalezení nejlepšího řešení a následně určení možností úřadu ke zlepšení vlastní práce a kvality poskytovaných služeb.⁴²

V roce 2005 vznikla jako dobrovolné, neformální sdružení obcí s rozšířenou působností Benchmarkingová iniciativa 2005 (dále jen BI 2005). Tato iniciativa využívá při své práci výsledky projektu „Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí

⁴¹ KOLEKTIV AUTORŮ. *Veřejná správa v České republice*. 2. rozšířené vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2005, s. 55

⁴² *Deník veřejné správy: projekt Veřejná správa online* [online]. 2011 [cit. 2011-11-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6169357>>.

III. typu“. Orientace projektu byla na zavedení a využití některého ze současných nástrojů řízení kvality na úřadech a to zejména na obcích s rozšířenou působností.⁴³

Základ metody benchmarkingu tvoří měření a analýza procesů a výkonů organizace. Pomocí systematického porovnávání s výkonem ostatních organizací se hledá to nejlepší řešení. Výsledky porovnávání umožní manažerům poznat vnitřní fungování organizace, sdílet zkušenosti a nejlepší praxi se srovnatelnými organizacemi a určit tak možnosti ke zlepšení procesů a postupů ve své organizaci. Aby byla metoda úspěšná, je nutné, aby byli všichni zúčastnění do procesu aktivně zapojeni a týmově spolupracovali.⁴⁴

Metoda řízení kvality benchmarking na obcích s rozšířenou působností pracuje s daty např. v agendách cestovních dokladů, občanských a řidičských průkazů, evidence motorových vozidel, agendy přestupků, ale také v informatice, výdajů a nákladů na přenesenou a samostatnou působnost obce.⁴⁵

Vedení úřadu může získat mimo jiné i přehled o vzdělanostní struktuře všech zaměstnanců úřadu. Tato data se mohou uplatnit při dalším vzdělávání zaměstnanců úřadu tím, že si zaměstnanci dále doplňují své vzdělání.

Získaná data mají širokou oblast využití, ale jsou i snadno zneužitelná. Proto ze získaných dat nelze hned vyvozovat závěry. Na tyto je třeba hledět z více hledisek.

Ostatním metodám řízení kvality může právě benchmarking předcházet. V případě kombinace benchmarkingu s jinými metodami kvality (např. Společný hodnotící rámec – CAF, systém kvality dle normy ISO 9001), dochází ke zvýšení jeho účinnosti.⁴⁶

Ve veřejném sektoru se používají měřítka:

- měřítko výkonu (vytvořeno pro porovnání služeb jednotlivých organizací);
- měřítko účinnosti (představuje spojitost mezi službou nebo produktem a zdroji, které jsou nezbytné k jejich produkci);

⁴³ *Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s.* [online]. 2008 [cit. 2011-11-15]. Dostupné z WWW:

<<http://vevscr.cz/index.php?page=projekty&dest=projekty&filtr=doprojekty&filtr2=&podrobnosti=49>>.

⁴⁴ *Deník veřejné správy : projekt Veřejná správa online* [online]. 2011 [cit. 2011-11-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6169357>>.

⁴⁵ KOLEKTIV AUTORŮ. *Benchmarking ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2004, s. 42

⁴⁶ KOLEKTIV AUTORŮ. *Benchmarking ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2004, s. 51

- měřítko efektivnosti (indikuje rozsah, kvalitu výkonu, tj. v jakém jsou naplňovány cíle konkrétní organizace, měřítkem je včasnost a míra spokojenosti klienta);
- měřítko produktivity (efektivita a účinnost je převážně dána jediným ukazatelem).⁴⁷

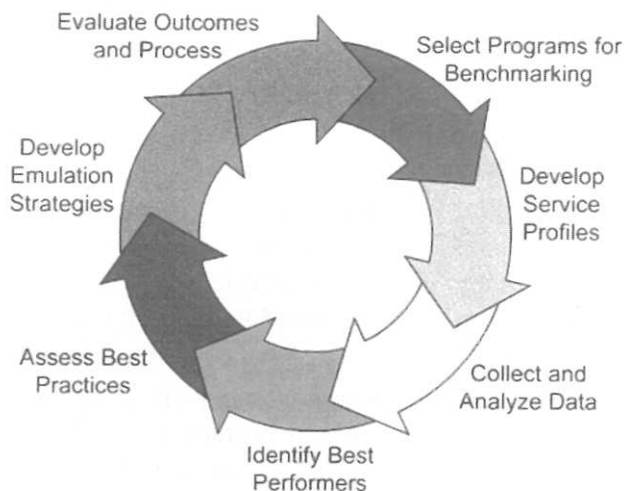
Benchmarkingový cyklus charakterizuje organizace OMBI (organizace tajemníků v provincii Ontario) jako sedm po sobě jdoucích kroků:

1. krok – výběr činnosti/oblasti – Select Programs for Benchmarking - (nastavení činnosti, která bude porovnávána);
2. krok – vypracování profilu služby – Develop Service Profiles - (konkrétní službu je nutno vhodně analyzovat a k tomuto je vhodné použít některé nástroje k mapování procesů);
3. krok – sběr a analýza dat o výkonu – Collect and Analyze Data - (realizuje se sběr dat a též analýza těchto dat, analýza může obsahovat vzorce dat, výsledky průzkumu spokojenosti občanů apod.);
4. krok – stanovení pásma výkonu – Identify Best Performers - (vymezení kritérií, vymezení pásma dobrých případně přijatelných výkonů, ke kterým se přiřazují data v souřadnicovém systému);
5. krok – identifikace nejlepšího postupu – Assess the Best Practices - (nalezení nejlepšího postupu, nejlepší postupy se stanovují na podkladu kombinace nákladů nebo kvality);
6. krok – vypracování strategie pro porovnání – Emulate Best Practices - (důkladné prostudování nejlepšího postupu, využití tzv. dobré praxe, tvorba strategie, jak realizovat implementaci daného procesu do příslušné organizace)
7. krok – vyhodnocení výsledku a procesu – Evaluate Outcomes and Processes - (sledování nově zavedeného postupu za účelem zjištění, jestli se v hodnotách výkonu procesu nebo služby objevilo zlepšení).⁴⁸

⁴⁷ KOLEKTIV AUTORŮ. *Benchmarking ve veřejné správě*. 2. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2006, s. 12

⁴⁸ KOLEKTIV AUTORŮ. *Benchmarking ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2004, s. 18-20.

Obr. 1: Benchmarkingový cyklus



Zdroj: KOLEKTIV AUTORŮ. *Benchmarking ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2004. s. 18

4.2 Norma ČSN EN ISO 9001:2009

Pojem kvalita je vysvětlen v normě ČSN EN ISO 9000:2005 – Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník. Norma ho vymezuje jako stupeň splnění požadavků a je souborem inherentních charakteristik. Termín kvalita můžeme užívat s přívlasky, kterými jsou např. dobrá, špatná, výborná popřípadě vynikající. Inherentní označuje, že existuje v něčem, tzn. zejména jako trvalá charakteristika.⁴⁹ Tato norma vysvětluje důležité pojmy používané v managementu kvality a současně pojednává o principech a základech managementu kvality.

Norma ČSN EN ISO 9001:2009 – Systémy managementu kvality – Požadavky stanovuje kritéria, které musí organizace splňovat, když chce zavést a úspěšně provozovat systém managementu kvality.⁵⁰

V případě, že se vedení organizace rozhodne zavést systém managementu kvality, musí specifikovat:

1. Cíle – nutno rozhodnout, zda organizace zavede certifikovaný systém managementu kvality.

⁴⁹ Česká technická norma. ČSN EN ISO 9000:2005 – Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník. Praha: Český normalizační institut, 2006, s. 19.

⁵⁰ Česká technická norma. ČSN EN ISO 9001:2009 – Systémy managementu kvality – Požadavky, Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009, s. 15.

2. Termíny – vypracování harmonogramu zavedení systému managementu kvality. V harmonogramu by mělo být stanoveno, v jakém časovém úseku má být zpracována potřebná dokumentace, do kdy je nutno proškolit zaměstnance organizace, kdy by měla proběhnout samotná certifikace atd.
3. Zdroje – důležité je, aby zavádění a udržování systému managementu kvality bylo zajištěno po finanční, věcné a personální stránce.
4. Odpovědnosti – dalším důležitým krokem je naplánovat, kdo bude v organizaci odpovědný za zavedení a udržování systému managementu kvality, tj. ustavení funkce představitele vedení pro kvalitu a manažera kvality, jmenování interního auditora.⁵¹

Organizace musí v souladu s požadavky normy vytvořit, dokumentovat, zavádět a udržovat systém managementu kvality a ustavičně zlepšovat jeho efektivnost.

Organizace dále musí:

- určovat procesy nezbytné pro systém managementu kvality a stanovit, jak jsou tyto procesy v celé organizaci aplikovány;
- stanovovat pořadí a vzájemné působení těchto procesů;
- stanovovat metody a kritéria, které jsou nezbytné pro zajištění účinného fungování a řízení těchto procesů;
- zabezpečovat dostupnost zdrojů a informací potřebných pro podporu fungování těchto procesů a pro jejich sledování;
- sledovat a tam, kde je to uskutečnitelné, měřit a analyzovat tyto procesy;
- uplatňovat opatření, která jsou potřebná k dosažení plánovaných výsledků a pro nepřetržité zlepšování těchto procesů.⁵²

Vedení Městského úřadu Černošice (dále jen „úřad“) na základě přistoupení k požadavkům mezinárodní technické normy ČSN EN ISO 9001:2009 přijalo koncepci kvality jako souhrn základních kroků pro zvýšení jakosti prováděných činností, podporu neustálého zlepšování kvality a výkonnosti úřadu.

⁵¹ Česká technická norma. ČSN EN ISO 9000:2005 – Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník, Praha: Český normalizační institut, 2006.

⁵² Česká technická norma. ČSN EN ISO 9001:2009 – Systémy managementu kvality – Požadavky, Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009, s. 16

Zavedením systému řízení kvality chce úřad zvýšit svoji důvěryhodnost vůči občanům a ostatním zákazníkům, ale i zvýšit jejich informovanost o řízení a chodu úřadu. Dalším cílem úřadu je podpora kvality kontrolních činností, a to nastavením režimu dohledu nezávislým certifikačním orgánem. Cílem je zlepšování výkonnosti organizace.⁵³

Městský úřad Černošice vykonává samosprávné činnosti pro obyvatele města Černošice a přenesený výkon státní správy pro obyvatele 79 obcí správního obvodu.

Koncepce kvality úřadu vychází z legislativy, strategického plánu města Černošice, strategie rozvoje Městského úřadu Černošice, strategického plánu regionu Dolní Berounka a programu rozvoje územního obvodu Středočeského kraje.⁵⁴

Mezi dlouhodobé strategické záměry úřadu mimo jiné patří naplňování strategie města při vzrůstající spokojenosti občanů a dalších zákazníků. Tohoto chce úřad dosáhnout především těmito způsoby:

1. Nastavením jasných a přehledných pravidel procesů, prováděných úkonů a záznamů činností.
2. Zlepšením úrovně poskytovaných služeb na jednotlivých odborech.
3. Zabezpečením spolehlivé kontroly výkonnosti, prezentování výsledků činnosti jednotlivých odborů.
4. Zajištěním lepšího toku informací a komunikačních cest uvnitř i vně úřadu.
5. Zabezpečením průhlednosti a efektivnosti při vynakládání finančních prostředků z rozpočtu města na nákup služeb a materiálu.
6. Zvyšováním kvalifikace a odbornosti úředníků a vyžadováním jejich osobní angažovanosti a odpovědnosti.

Městský úřad Černošice chce neustále dosahovat vysoké efektivnosti v kvalitě poskytovaných služeb. K tomuto přispívají metody řízení kvality, které se na úřadu již

⁵³ *Město Černošice* [online]. Černošice: Město Černošice, 2011 [cit. 2011-11-29]. Dostupné z WWW: <https://secure.www.mestocernosice.cz/version/file/2513/Prirucka_kvality_-_verze_1.0_reaudit_INTRANET.doc>.

⁵⁴ *Město Černošice* [online]. Černošice: Město Černošice, 2011 [cit. 2011-11-29]. Dostupné z WWW: <https://secure.www.mestocernosice.cz/version/file/2513/Prirucka_kvality_-_verze_1.0_reaudit_INTRANET.doc>.

řadu let uplatňují, zvláště ČSN EN ISO 9001:2009 a Benchmarkingová iniciativa 2005.⁵⁵

Vzdělávání zaměstnanců zařazených do Městského úřadu Černošice upravuje vnitřní předpis Města Černošice č. 2 – Pracovní řád, který byl vydán na základě přistoupení k požadavkům mezinárodní technické normy ČSN EN ISO 9001:2009. Předpis mimo jiného stanovuje postup při zajišťování vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu Černošice, kteří si zvyšují nebo prohlubují kvalifikaci potřebnou k výkonu práce.

Tento předpis mimo jiné hovoří o:

- vstupním vzdělávání, průběžném vzdělávání, zvláštní odborné způsobilosti, vzdělávání vedoucích úředníků;
- povinnosti zaměstnance prohlubovat si neustále svoji kvalifikaci, která je potřebná k výkonu jeho práce;
- sestavení plánu vzdělávání;
- organizaci účasti na vzdělávacích akcích;
- po ukončení vzdělávací akce je zaměstnanec povinen informovat přímého nadřízeného o průběhu a kvalitě vzdělávací akce;
- zvyšování kvalifikace zaměstnance, např. studiem na středních, vyšších odborných a vysokých školách. Pokud je v zájmu zaměstnavatele, aby si zaměstnanec zvýšil nebo rozšířil stupeň vzdělání, uzavře s ním kvalifikační dohodu. Zvyšování kvalifikace upravuje zákoník práce.⁵⁶

4.3 Společný hodnotící rámec - Common Assessment Framework

Společný hodnotící rámec - Common Assessment Framework (dále jen „model CAF“), vznikl pod záštitou generálních ředitelů pro veřejnou správu Evropské unie. Cílem byla podpora myšlenky a principů řízení kvality ve veřejné správě a zároveň vytvoření jednoduchého a jednotného vzoru pro hodnocení organizací veřejné správy.

⁵⁵ *Město Černošice* [online]. Černošice: Město Černošice, 2011 [cit. 2011-11-29]. Dostupné z WWW: <https://secure.www.mestocernosice.cz/version/file/2513/Prirucka_kvality_-_verze_1.0_reaudit_INTRANET.doc>

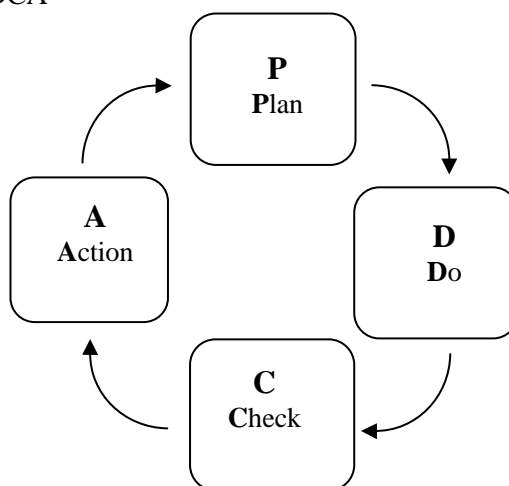
⁵⁶ *Město Černošice* [online]. Černošice: Město Černošice, 2012 [cit. 2012-03-07]. Dostupné z WWW: <<https://secure.www.mestocernosice.cz/documents/showincategory/18>>.

Za výchozí je považováno to, že nejlepší výsledky ve výkonnosti organizace jsou dosahovány pomocí řízené strategie a plánování s přispěním zaměstnanců, využíváním partnerství, zdrojů a procesů. Na organizaci je nahlíženo z více hledisek zároveň, na podkladě shodného přístupu při analýzách výkonnosti organizace.⁵⁷

Model CAF je možno použít na úřadech jakékoli velikosti. Úřad pak uskutečňuje sebehodnocení jednou za rok případně za dva roky. Ze všech sebehodnocení se sepíše zpráva a nastavují se akční plány.

Jednotlivá kola modelu CAF by měla úřadu přinést neustálá zlepšování, o nichž hovoříme jako o tzv. cyklu PDCA (Plánuj – Plan, Proved' – Do, Ověř – Check, Pojisti výsledky – Action). Mluví se o něm jak v modelu CAF, tak i při využívání jednotlivých ISO norem. Cyklus nemá konce, pro neustále zlepšování by se měl stále opakovat a znamená:

Obr. 2: Cyklus PDCA



Zdroj: KOLEKTIV AUTORŮ. *Společný hodnotící rámec CAF 2006*. 1. vyd. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007. s. 102

Struktura modelu CAF je tvořena devíti hlavními kritérii činností. Kritéria se dělí do dvou skupin.

První skupinu tvoří kritéria daná pro předpoklady a podmínky činnosti:

- vedení;
- strategie a plánování;

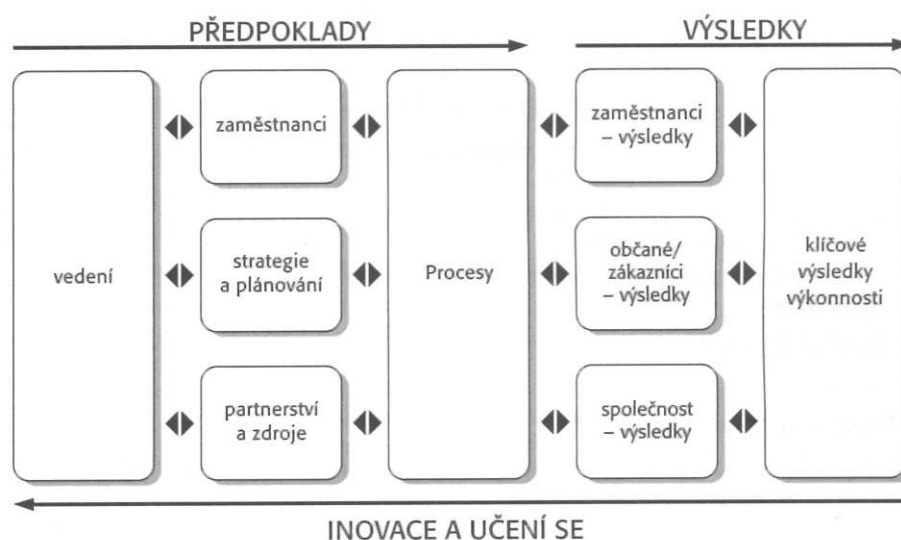
⁵⁷ KOLEKTIV AUTORŮ. *Společný hodnotící rámec CAF 2006*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007, s. 7-8.

- zaměstnanci;
- partnerství a zdroje;
- procesy.

Druhá skupina kritérií je zaměřena na dosažené výsledky, kdy se hodnotí:

- občané/zákazníci;
- zaměstnanci;
- společnost;
- klíčové výsledky činností a výkonnosti.⁵⁸

Obr. 3: Model CAF



Zdroj: KOLEKTIV AUTORŮ. *Společný hodnotící rámec CAF 2006*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007. s. 9

Dílčí kritéria představují ucelený soubor činností, který se podrobněji posuzuje skupinou jednotlivých subkritérií. Subkritéria označují hlavní otázky, které musí úřad při hodnocení posoudit. K hodnocení se využívá stupnice 0-5.

Model CAF je nástrojem řízení kvality, který pomocí sebehodnocení umožňuje organizacím určit její silné a slabé stránky a oblasti pro jejich zlepšení. Tím napomáhá k objevení řady aspektů, které je potřeba z hlediska krátkodobého, tak i dlouhodobého vývoje úřadu řešit. Výsledky z hodnocení zaměstnanců lze např. využít při rozvoji

⁵⁸ KOLEKTIV AUTORŮ. *Společný hodnotící rámec CAF 2006*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007. s. 9

a šíření moderních způsobů vzdělávání. Uskutečnění modelu CAF je dlouholetou záležitostí, jejímž cílem je využití poznatků současné teorie řízení ke zlepšení výkonu veřejné správy.⁵⁹

⁵⁹ *Deník veřejné správy : projekt Veřejná správa online* [online]. 2011 [cit. 2011-11-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6169357>>.

PRAKTICKÁ ČÁST

5. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Praktická část bakalářské práce je tvořena dotazníkovým šetřením. Toto šetření bylo realizováno na obci s rozšířenou působností Černošice. Dotazníkové šetření si kladlo za cíl zmapovat současnou situaci ve vzdělávání úředníků na Městském úřadu Černošice, dále získat konkrétní názory zaměstnanců tohoto úřadu na jejich vzdělávání a zjistit další skutečnosti, které mají souvislost se vzděláváním úředníků. V následující podkapitole bude obec s rozšířenou působností Černošice blíže představena.

5.1 Představení obce s rozšířenou působností Černošice

Město Černošice se nalézá ve Středočeském kraji, konkrétně v okrese Praha-západ, nedaleko hranic s Hlavním městem Prahou.

Město Černošice je typem obce, která vykonává v rozsahu jí svěřeném zvláštními zákony přenesenou působnost ve správním obvodu určeném prováděcím právním předpisem. Obce s rozšířenou působností stanoví zvláštní zákon, a to příloha č. 2 k zákonu č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností, § 66 zákona o obcích.

Městský úřad je jeden z orgánů města Černošice dle zákona o obcích, který působí nejen na úseku samostatné působnosti, ale také v oblasti státní správy v přenesené působnosti. V současné době vykonává státní správu v přenesené působnosti pro cca 120 000 obyvatel, kteří mají trvalý pobyt v jeho správním obvodu.

Obec s rozšířenou působností je financována ze státního rozpočtu, a to formou příspěvku na výkon státní správy, který je jí přidělován dle zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů. Obec obdrží ze státního rozpočtu příspěvek na plnění úkolů v přenesené působnosti. Kompletní její rozpočet je sestavován dle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Městský úřad Černošice je od roku 2008 držitelem certifikátu normy ČSN EN ISO 9001:2001 a v roce 2009 přešel na novou normu ČSN EN ISO 9001:2009. Koncem roku 2011 úřad úspěšně prošel recertifikačním auditem. Byl součástí projektu CAF,

který nahradila ČSN EN ISO 9001:2001. Od roku 2005 se účastní projektu Benchmarkingová iniciativa 2005, do níž jsou zapojeny obce s rozšířenou působností.

5.2 Cíl praktické části

Cílem praktické části bakalářské práce je snaha o zmapování současné situace v oblasti vzdělávání na obcích s rozšířenou působností, konkrétně názorů úředníků Městského úřadu Černošice na možnosti jejich vzdělávání a zjištění dalších skutečností, které mají souvislost se vzděláváním úředníků na obcích s rozšířenou působností, mimo jiné i metod řízení kvality, jichž některé úřady využívají na podporu řešení problematiky vzdělávání.

5.3 Hypotézy

Pro průzkum byly stanoveny následující dvě hypotézy:

Hypotéza 1 – Město Černošice, které je povinno úředníkům zajistit prohlubování kvalifikace, tuto povinnost vůči úředníkům nesplňuje.

Hypotéza 2 – Metody řízení kvality, zavedené na Městském úřadu Černošice, mají pozitivní přínos v oblasti vzdělávání úředníků.

5.4 Metoda

Za metodu průzkumu v praktické části této bakalářské práce bylo zvoleno dotazníkové šetření. Z tohoto důvodu byl sestaven dotazník, jehož účelem bylo zmapovat současnou situaci ve vzdělávání na obecních úřadech obcí s rozšířenou působností.

První část dotazníku obsahuje otázky se zaměřením na vzdělávání úředníků a metody řízení kvality. Celkem 15 otázek je seřazeno do 4 okruhů:

A. Otázky 1-3 zjišťují, zda zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům absolvovat zákonem stanovený počet školení tak, jak mu ukládá zákon, nebo nad jeho rámec a zda zaměstnanci mají možnost účastnit se i školení specializačních.

- B. V otázkách 4-10 dotazníku respondenti vyjadřují svoji spokojenost s výběrem školení, s průběhem školení samotného a jeho přínosem v jejich pracovní činnosti.
- C. Otázky 11-13 dotazníku mapují zdroje, ze kterých jsou zaměstnanci o nabídkách pořádaných školení informováni, a zda jsou o těchto nabídkách dostatečně informováni.
- D. Otázky 14-15 jsou zaměřeny na znalost metod řízení kvality, které jsou na obci s rozšířenou působností zavedeny.

Druhá část dotazníku obsahuje otázky zjišťující pohlaví respondentů, jejich věk a vzdělání. Otázka věk řadí respondenty do skupin do 40 let, od 40 – 55 let, nad 56 let. Otázka zjišťující vzdělání rozděluje respondenty na osoby se vzděláním základním a středním s výučním listem, středním s maturitou a vyšším odborným a s vysokoškolským vzděláním.

Otázky dotazníku č. 1-11 a 15 byly uzavřené, kde respondenti mohli vybírat z variant odpovědí ano/ne; spokojen/spíše spokojen/spíše nespokojen/nespokojen; ano/spíše ano/spíše ne/ne a na stupnici od 1 do 5 (známkování jako ve škole). Otázky dotazníku č. 12 a 13 byly polootevřené. Zde mohli respondenti kromě stanovených možností uvést také svůj názor. Otázka dotazníku č. 14 byla otevřená, zaměřená na znalost zavedených metod řízení kvality.

5.5 Popis vzorku šetřených osob

Dotazníkové šetření bylo prováděno na Městském úřadu Černošice, pracoviště Praha, v průběhu měsíce ledna roku 2012, po předchozím souhlasu vedení úřadu. Z celkového počtu 14 odborů Městského úřadu Černošice, byly vedením úřadu určeny 3 odbory, kde mohlo dotazníkové šetření probíhat. Jednalo se o odbor dopravy, správní odbor a odbor vnitřních věcí. Tyto odbory mají v součtu 70 pracovníků. Z tohoto počtu byli osloveni pouze zaměstnanci, kteří jsou vedeni na pracovišti Praha. Osloveno tedy bylo 50 respondentů. Distribuce dotazníků byla prováděna začátkem týdne cestou vedoucích stanovených odborů, kdy těmto byl předán potřebný počet dotazníků. Vedoucí odborů následně dotazníky předali přímo pracovníkům. Pro zaručení anonymity dotazníkového šetření respondenti mohli vyplněné dotazníky vhodit

do zapečetěných schránek, které byly umístěny na chodbách příslušných odborů, a to v pátek po 12. hodině, kdy již byly ukončeny úřední hodiny pro veřejnost.

Z 50 dotazníků, které byly rozdány mezi respondenty, jich bylo vráceno 45 vyplněných. Vyřazen nebyl žádný dotazník. Návratnost dotazníků činila 90 %.

Z hlediska pohlaví, věku a dosaženého vzdělání je průzkumný soubor složen následovně:

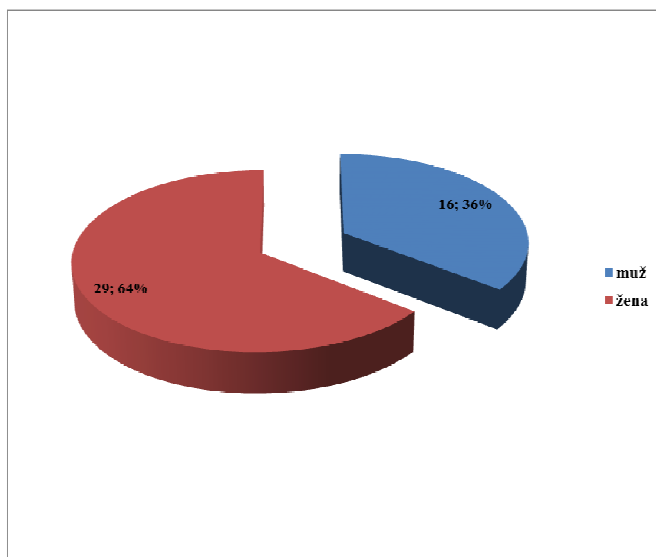
Z celkového počtu 45 respondentů, kteří vyplnili dotazník, bylo 64 % žen, 36 % mužů (Graf č. 1). Věkové zastoupení respondentů bylo: do 40 let věku 27 %; od 40 – 55 let věku 58 % a nad 56 let věku 15 % (Graf č. 2). Vzdělání respondentů: se základním a středním s výučním listem 2 %; se vzděláním středním s maturitou nebo vyšším odborným 87 % a se vzděláním vysokoškolským 11 % (Graf č. 3).

Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány v programu Microsoft Excel.

Otázka č. 16: Pohlaví.

muž	žena	celkem
16	29	45

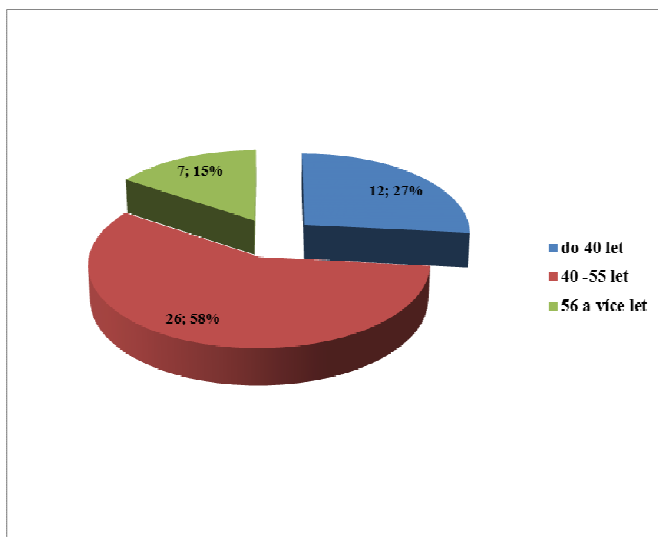
Graf 1: Rozdělení respondentů z hlediska pohlaví



Otázka č. 17: Věk.

do 40 let	40 – 55 let	56 a více let	celkem
12	26	7	45

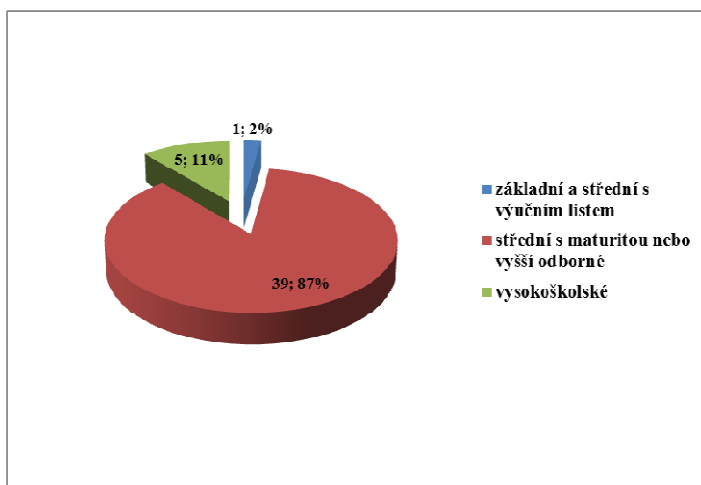
Graf 2: Rozdělení respondentů z hlediska věku



Otázka č. 18: Vzdělání.

základní a střední s výučním listem	střední s maturitou nebo vyšší odborné	vysokoškolské	celkem
1	39	5	45

Graf 3: Rozdělení respondentů z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání

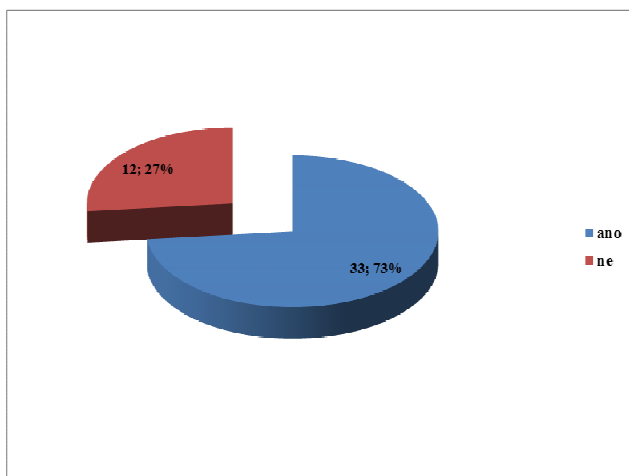


5.6 Analýza dat šetření

Otázka č. 1: Umožňuje Vám zaměstnavatel absolvovat zákonem stanovený rozsah školení podle § 17 zákona č. 312/2002 Sb., zákona o úřednících?

ano	ne	celkem
33	12	45

Graf 4: Splnění zákonem stanoveného rozsahu školení

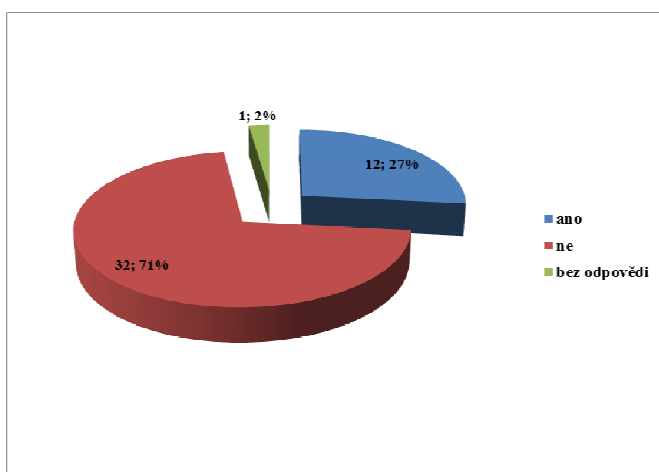


Variantu odpovědi ano uvedlo 73 % respondentů, odpověď ne téměř 27 % respondentů. Z těchto výsledků lze usuzovat, že zaměstnavatel ve většině případů umožňuje úředníkům absolvovat předepsaný rozsah zákonem stanovených školení tak, jak mu ukládá zákon o úřednících.

Otázka č. 2: Poskytuje Vám zaměstnavatel průběžné vzdělávání nad rámec, který mu stanovuje zákon?

ano	ne	nevyplněno	celkem
12	32	1	45

Graf 5: Poskytování průběžného vzdělávání zaměstnavatelem nad rámec stanoveným zákonem



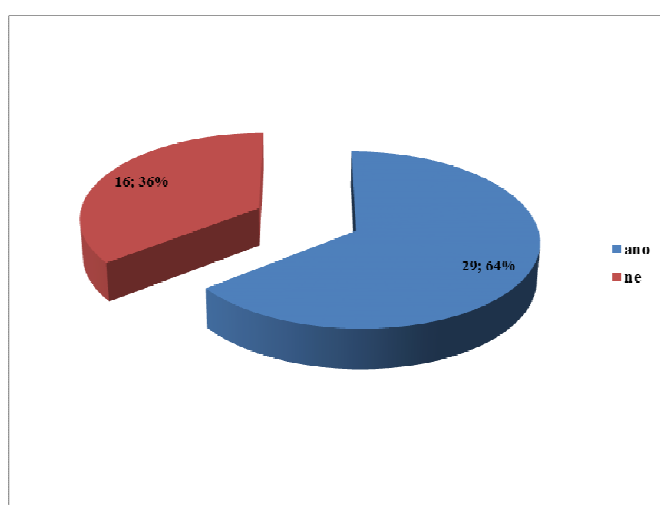
Analýzou těchto dat bylo zjištěno, že 71 % respondentů je toho názoru, že zaměstnavatel jim neposkytuje další vzdělávání nad rámec, který mu stanovuje zákon o úřednících. 27 % respondentů je tohoto názoru, že jim zaměstnavatel umožňuje dále se vzdělávat, a to nad rámec

zákona. Jeden respondent na tuto otázku neodpověděl.

Otázka č. 3: Umožňuje Vám zaměstnavatel mimo odborných školení absolvovat i školení specializační (např. k rozvoji dovedností v komunikaci, předcházení a řešení konfliktních situací, práce s výpočetní technikou)?

ano	ne	celkem
29	16	45

Graf 6: Možnost absolvování specializačních školení



Školení se zaměřením např. na rozvoj dovedností v komunikaci, na předcházení a řešení konfliktních situací a na práci s výpočetní technikou, je v současné době stejně důležité jako školení odborné.

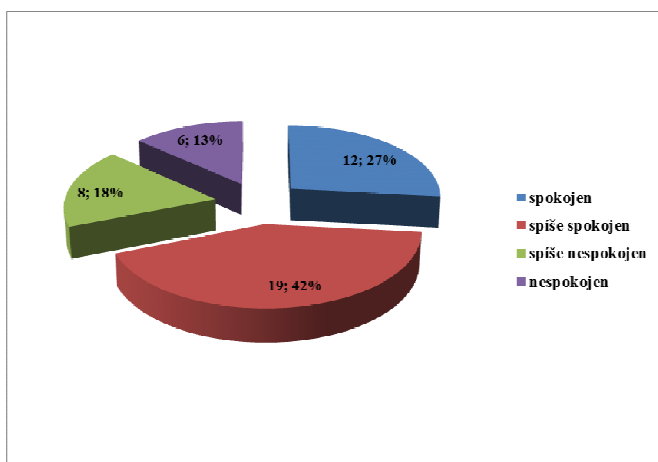
Na danou otázku odpovědělo 36 % z dotázaných

zaměstnanců negativně. Z tohoto vyplývá, že více jak čtvrtina respondentů by uvítala více školení, která nejsou zaměřena jen na odbornou stránku jejich profese, ale rádi by se zdokonalili i v jiných oblastech, které přímo souvisejí s jejich prací, třeba v práci s výpočetní technikou, aby se s prací např. v textovém editoru nemuseli učit tzv. metodou „pokus – omyl“.

Otázka č. 4: Vyjádřete svou spokojenost s výběrem školení ze strany zaměstnavatele.

spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen	celkem
12	19	8	6	45

Graf 7: Vyjádření spokojenosti respondentů s výběrem školení ze strany zaměstnavatele

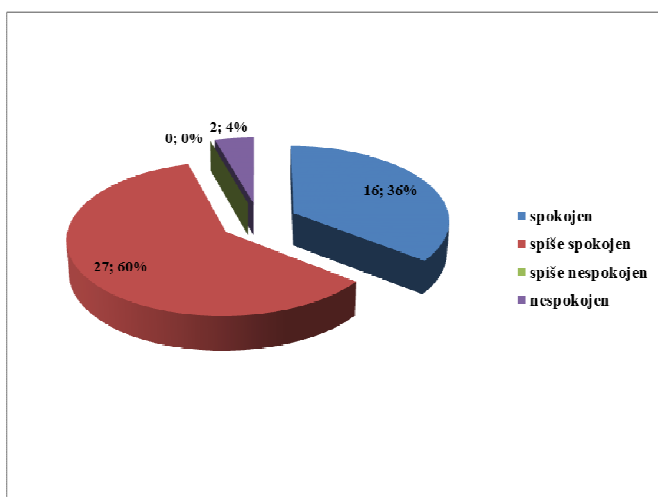


Na základě vyjádření respondentů vyplývá, že 31 % z nich není zcela spokojeno s výběrem školení ze strany zaměstnavatele. Převážná většina respondentů je s výběrem školení ze strany zaměstnavatele spíše spokojena.

Otázka č. 5: Jste spokojen(a) s dostupností a organizací školení, kterých jste se zúčastnil(a)?

spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen	celkem
16	27	0	2	45

Graf 8: Spokojenost s dostupností a organizací školení

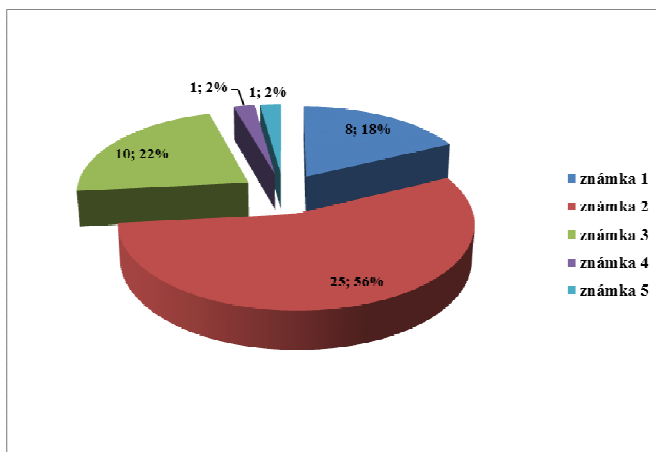


Naprostá většina dotázaných zaměstnanců je s dostupností a organizací školení, na kterých měli účast, spokojena.

Otázka č. 6: Jak hodnotíte rozsah a úroveň absolvovaných školení?

známka 1	známka 2	známka 3	známka 4	známka 5	celkem
8	25	10	1	1	45

Graf 9: Hodnocení rozsahu a úrovně školení

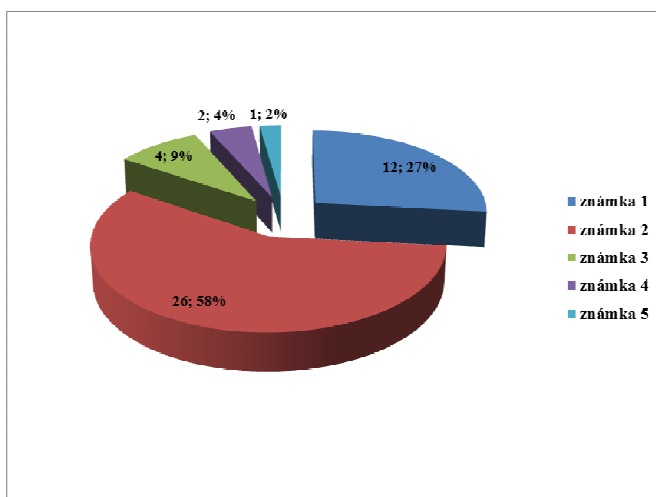


Rozsah a úroveň absolvovaných školení byly hodnoceny spíše kladně.

Otázka č. 7: Ohodnoťte profesionalitu a odborné znalosti přednášejících.

známka 1	známka 2	známka 3	známka 4	známka 5	celkem
12	26	4	2	1	45

Graf 10: Hodnocení profesionality a odborných znalostí přednášejících

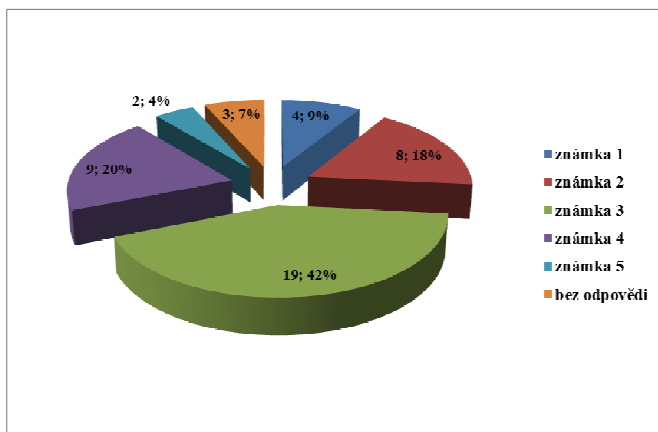


Taktéž profesionalita a odborné znalosti přednášejících byly ze strany respondentů hodnoceny velmi kladně.

Otázka č. 8: Stanovte nezbytnost zpětného vyhodnocení školení zaměstnavatelem.

známka 1	známka 2	známka 3	známka 4	známka 5	nevyplněno	celkem
4	8	19	9	2	3	45

Graf 11: Nezbytnost zpětného vyhodnocení školení zaměstnavatelem



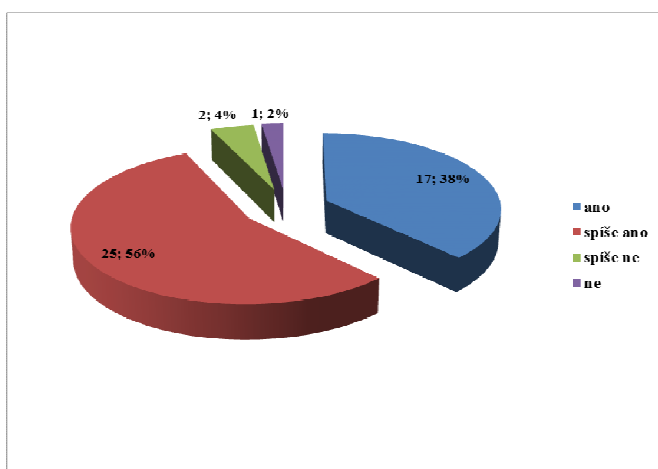
Z těchto výsledků je patrné, že respondenti nepokládají za nutné zpětné vyhodnocení školení zaměstnavatelem. Tři respondenti na tuto otázku neodpověděli. Domnívám se, že zpětné vyhodnocení školení zaměstnavatelem je důležité.

Zaměstnavatel tímto způsobem může zjistit, zda byl zaměstnanec s účastí na školení spokojen, jak po stránce organizační a obsahové úrovně, tak po stránce profesionality přednášejícího. V případě, že zaměstnanec nebyl s účastí na školení spokojen, informuje touto zpětnou vazbou zaměstnavatele, který může toto zjištění při výběru dalších školení využít.

Otázka č. 9: Bylo pro Vás průběžné vzdělávání (školení) přínosem ve Vaší pracovní činnosti (v praxi)?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	celkem
17	25	2	1	45

Graf 12: Přínos průběžného vzdělávání pro praxi

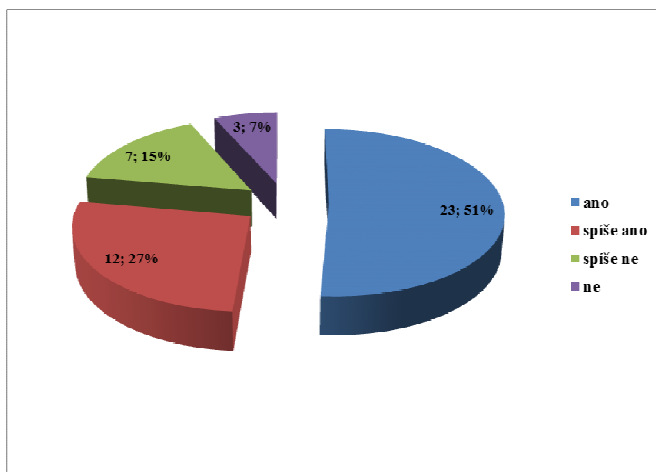


Je vynikajícím zjištěním, že pro 94 % dotázaných zaměstnanců, kteří se zúčastnili školení, bylo školení přínosem s tím, že z něj získané poznatky využili v praxi. To znamená, že školení splnilo svůj účel.

Otázka č. 10: Umožňuje Vám zaměstnavatel podílet se na výběru školení, na které Vás vysílá?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	celkem
23	12	7	3	45

Graf 13: Možnost podílet se na výběru školení

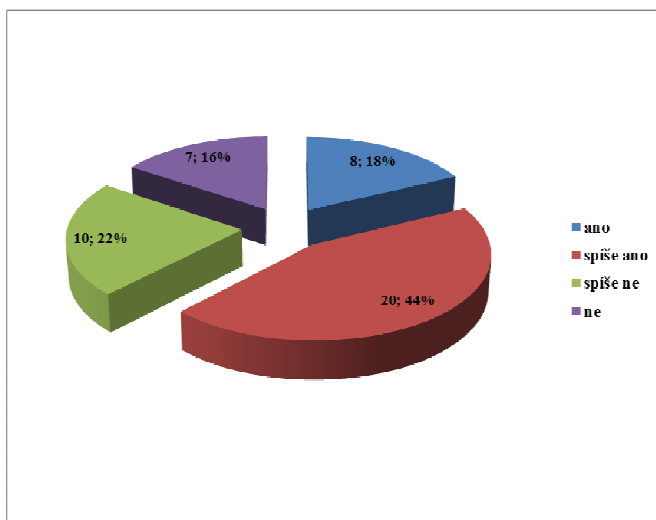


Tato otázka zjišťovala, zda se zaměstnanci mohou podílet na výběru školení, kterých se účastní. Většina respondentů je toho názoru, že se na výběru školení mohou podílet.

Otázka č. 11: Jste dle Vašeho mínění o nabídkách školení dostatečně informován(a)?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	celkem
8	20	10	7	45

Graf 14: Informovanost o nabídkách školení



Jedním z nejdůležitějších bodů šetření je zjištění, zda jsou zaměstnanci úřadu dostatečně informováni o nabídkách školení. Odpověď ano zvolilo 18 % respondentů, 44 % spíše ano, 22 % spíše ne a 16 % ne. Z tohoto šetření vyplývá, že dotázaní zaměstnanci nejsou zcela dostatečně informováni

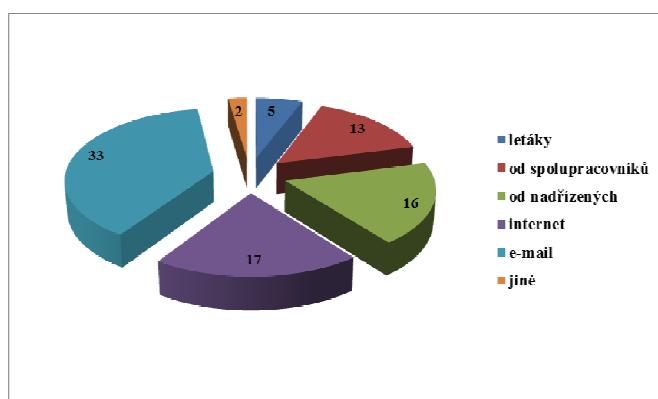
o nabídkách školení. Jestliže se mají úředníci vzdělávat, měly by být o nabídkách

vzdělávacích akcí pravidelně informování. Informovanost se týká jak nabídek školení, které mají vazbu na legislativní změny, tak i nabídky dalších školení, které naplní plán vzdělávání konkrétního úředníka.

Otázka č. 12: Z jakých zdrojů získáváte informace o nabídkách pořádaných školení? (možnost více odpovědí)

letáky	od spolupracovníků	od vedoucích pracovníků	internet	e-mail	jinde
33	13	16	17	5	2

Graf 15: Zdroje získávání informací o nabídkách pořádaných školení



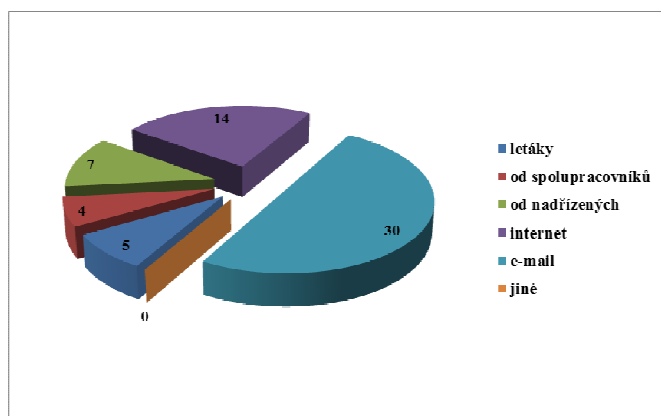
K odpovědi na tuto otázku mohli respondenti využít více možností. Největší podíl na informovanosti dotázaných zaměstnanců mají moderní prostředky komunikace, a to e-mail a internet. Zaměstnanci jsou též informováni od svých

nadřízených nebo spolupracovníků. Tištěné letáky už nejsou tak častou formou, jelikož jejich pořízení a rozesílání je v současné době nákladné. Dva respondenti zvolili odpověď jiné, kde konkrétně uvedli: „intranet“, „hledám sám“.

Otázka č. 13: Který zdroj pro získání informací o nabídkách pořádaných školení Vám nejvíce vyhovuje?

letáky	od spolupracovníků	od vedoucích pracovníků	internet	e-mail	jinde
5	4	7	14	30	0

Graf 16: Oblíbenost zdrojů pro získávání informací o nabídkách školení

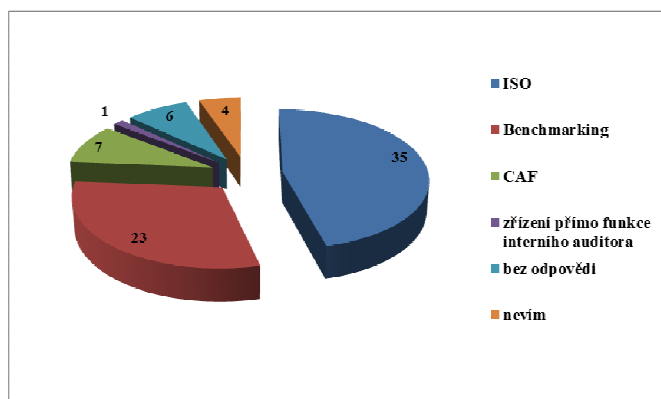


Nejvíce žádaným zdrojem pro získávání informací o nabídkách pořádaných školení je jednoznačně e-mail. Další oblíbenou formou je internet. Na srovnatelné úrovni jsou nabídky od nadřízených, spolupracovníků a formou letáků.

Otázka č. 14: Víte, které metody řízení kvality jsou zavedeny na Městském úřadu Černošice? (vyjmenujte)

ISO	Benchmarking	CAF	auditor	nevím	nevyplněno
35	23	7	1	4	6

Graf 17: Zavedené metody řízení kvality na Městském úřadu Černošice



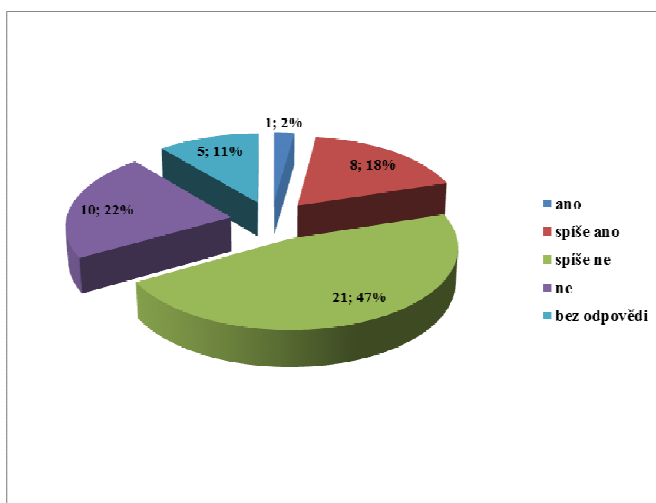
Cílem této otázky byla snaha o zjištění, zda mají zaměstnanci Městského úřadu Černošice povědomí, které metody řízení kvality jsou na jejich úřadu zavedeny. Odpověď ISO se objevila ve 35 odpovědích, benchmarking ve 23 odpovědích,

metoda CAF v 7 odpovědích. Jeden respondent uvedl jako odpověď „zřízení přímo funkce interního auditora“. Na tuto otázku neodpovědělo 6 respondentů a 4 respondenti uvedli, že neví. Z tohoto plyne, že zaměstnanci úřadu jsou velmi dobře informováni o metodách řízení kvality, které jsou na jejich úřadu zavedeny.

Otázka č. 15: Domníváte se, že metody řízení kvality, které jsou zavedeny na Městském úřadu Černošice, jsou pro zaměstnance přínosem v oblasti vzdělávání?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevyplněno	celkem
1	8	21	10	5	45

Graf 18: Přínos metod řízení kvality zavedených na Městském úřadu Černošice v oblasti vzdělávání



Výsledkem tohoto šetření bylo zjištění, že se dotázaní zaměstnanci Městského úřadu Černošice převážně domnívají, že metody řízení kvality, které jsou na úřadu zavedeny, jim nejsou ku prospěchu v oblasti vzdělávání. Metody řízení kvality se tak spíše mohou projevit např. v kvalitě služeb, které úřad poskytuje svým

klientům.

5.7 Shrnutí výsledků šetření

Shrnutím výsledků šetření bylo zjištěno, že Městský úřad Černošice umožňuje ve většině případů svým zaměstnancům účastnit se předepsaného počtu školení tak, jak ukládá zákon o úřednících, a to v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Průběžné vzdělávání nad rámec stanovený zákonem zaměstnavatel převážně neposkytuje. Z dotazníkového šetření také vyplývá, že zaměstnancům není poskytován dostačující počet školení specializačních. Tuto skutečnost uvedla více jak jedna třetina respondentů, což není zanedbatelná část. Zaměstnanci jsou většinou spokojeni s výběrem školení, na které je zaměstnavatel vysílá. Jsou též spokojeni s jejich dostupností, organizací, rozsahem a úrovní, ale také s profesionalitou a odbornou úrovní přednášejících. Zaměstnanci mají možnost podílet se na výběru svých školení. Absolvovaná školení byla přínosem v jejich práci a nabyté znalosti

využili v praxi. Velkou váhu zaměstnanci nepřikládají ke zpětnému vyhodnocení školení zaměstnavatelem. Jak dále ukázalo dotazníkové šetření, nejsou zaměstnanci úřadu zcela dostatečně informováni o nabídkách školení. Za nejoblíbenější zdroj pro získávání informací o pořádaných školeních zaměstnanci zvolili e-mail a internet. O metodách řízení kvality, které jsou na Městském úřadu Černošice zavedeny, mají zaměstnanci úřadu velmi dobré povědomí, ale na druhou stranu jsou toho názoru, že jim nejsou ku prospěchu v oblasti jejich vzdělávání.

Hypotéza 1, ve které se uvádělo, že Město Černošice, které je povinno úředníkům zajistit prohlubování kvalifikace, tuto povinnost vůči úředníkům nesplňuje, se nepotvrdila. Názor, že zaměstnavatel, tj. Město Černošice, splňuje svoji zákonnou povinnost a umožňuje jim absolvovat předepsaný rozsah zákonem stanovených školení v rámci prohlubování jejich kvalifikace, zastává 73 % respondentů.

Hypotéza 2, ve které se uvádělo, že metody řízení kvality, zavedené na Městském úřadu Černošice, mají pozitivní přínos v oblasti vzdělávání úředníků, se nepotvrdila. Prostřednictvím dotazníkového šetření vyslovilo svoji domněnku, že zavedené metody řízení kvality jim nejsou ku prospěchu v oblasti jejich vzdělávání, v součtu 69 % respondentů (47 % varianta odpovědi spíše ne; 22 % varianta odpovědi ne). Zároveň 11 % respondentů na danou otázku neodpovědělo.

5.8 Návrh realizovatelných opatření

Po analýze dat, která byla získána dotazníkovým šetřením u úředníků Městského úřadu Černošice, bylo dospěno k závěru, že průběžné vzdělávání úředníků je možno považovat za zásadní. Povinnost vzdělávat se mají všichni úředníci, a proto by měl mít každý úředník sestaven plán vzdělávání. Za územně samosprávný celek by měla plán vzdělávání sestavit jednotlivým úředníkům odpovědná osoba. Kontrolou dodržování plánu vzdělávání se předejde tomu, že někteří úředníci budou mít plán vzdělávání splněn a jiní se v průběhu 3 let zúčastní jen několika školení z plánovaných 18.

Před zpracováním plánu vzdělávání odpovědná osoba za územně samosprávný celek na základě spolupráce s konkrétním úředníkem identifikuje jeho vzdělávací potřeby. Na základě těchto zjištění zpracuje úředníkovi plán vzdělávání. V případě,

že dojde např. ke změně v legislativě, která se přímo dotýká práce konkrétního úředníka, upraví plán vzdělávání dle aktuální situace a nabídky školení. Legislativní změny mají dopad na vykonávané činnosti, jelikož úředník při svém rozhodování musí vycházet z platné legislativy.

Odpovědná osoba by měla na základě zpracovaných plánů vzdělávání a nabídek vzdělávacích akcí informovat úředníky nebo vedoucí pracovníky o těchto nabídkách. V případě potřeby dalšího prohlubování kvalifikace konkrétního úředníka nad rámec stanovený zákonem, by mělo být toto ze strany zaměstnavatele umožněno.

Zaměstnavatel by měl dále provést dotazníkové šetření za účelem zjištění, které specializační školení konkrétně zaměstnancům chybí. Na základě výsledků nabídne zaměstnancům požadovaná školení a doplní tak plán vzdělávání. Účast na školeních specializačních je stejně důležitá jako účast na školeních odborných.

Před vysláním zaměstnance na vzdělávací akci by měla odpovědná osoba za územně samosprávný celek zjistit, zda konkrétní školení bude pro úředníka přínosné pro jeho práci, např. v případě očekávané změny v legislativě je zbytečné, aby se úředník účastnil školení určitého zákona, který bude za krátký čas novelizován.

Za nezbytné též můžeme považovat zpětné vyhodnocení školení zaměstnavatelem. V případě zjištění, že školení nedosahovalo požadované kvality, zaměstnavatel na základě zpětné vazby přijme odpovídající opatření.

Pracovníci Městského úřadu Černošice mají povědomí o tom, které metody řízení kvality jsou na úřadu zavedeny. Zaměstnavatel však musí zvýšit informovanost zaměstnanců o tom, v čem spočívá přínos zavedených metod řízení kvality nejen pro klienty úřadu, ale i pro samotné zaměstnance, a to zejména v oblasti vzdělávání.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce s názvem „Vzdělávání na obcích s rozšířenou působností s návazností na metody řízení kvality“ si kladla za cíl zmapovat současnou situaci ve vzdělávání na obcích s rozšířenou působností a oblast metod řízení kvality, které obce z důvodu vývoje a modernizace veřejné správy na úradech zavádějí.

V teoretické části bakalářské práce byly shrnuty základní poznatky, týkající se veřejné správy, vývoje a reformy obcí s rozšířenou působností, vzdělávání úředníků územních samosprávných celků a vybraných metod řízení kvality. Praktická část bakalářské práce se pomocí dotazníkového šetření zaměřila na konkrétní názory úředníků obce s rozšířenou působností, které se týkaly oblasti jejich vzdělávání a metod řízení kvality.

Vzdělávání zaměstnanců obecně, nejen ve veřejné správě, patří k prioritě dnešní společnosti. Vzdělávací systémy se nepřetržitě vyvíjejí a procházejí neustálými změnami vyvolanými reformami a modernizací. Vzdělávání všeobecně by mělo přinášet nové impulsy a rozvíjet vědomostní kapitál zaměstnanců. Jde o to umět tento kapitál využít i v praxi.

Vzdělávání úředníků je zakotveno v zákoně č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků. Systém vzdělávání úředníků, který je stanoven uvedeným zákonem, má charakter celoživotního vzdělávání. Již v okamžiku počátku pracovního poměru vzniká úředníkovi povinnost průběžně se vzdělávat. Je důležité, aby zaměstnanci ve veřejné správě disponovali nejen odbornými znalostmi, ale měli i všeobecný rozhled. Měli by též umět efektivně komunikovat, nacházet optimální cestu při řešení problémů s klienty a zvládat stresové situace. Za účelem naplnění těchto požadavků je nutné správně sestavit plány vzdělávání.

Přestože závěry, které vyplývají z provedeného dotazníkového šetření, nemají všeobecnou platnost, jelikož charakterizují pouze sledovaný vzorek respondentů na obci s rozšířenou působností Černošice, lze konstatovat, že úsilí úřadu naplňovat plány vzdělávání úředníků tak, jak ukládá zákon o úřednících, je realizováno pouze v mezích tohoto zákona. Hypotéza 1, ve které bylo uvedeno, že Město Černošice, které je povinno úředníkům zajistit prohlubování kvalifikace, tuto povinnost vůči úředníkům nesplňuje, se tak nepotvrdila. Zaměstnancům však není další průběžné vzdělávání nad rámec zákona poskytováno. Každý úředník by měl mít dobře sestaven plán

vzdělávání, který by obsahoval nejen školení na rozšíření jeho odborných znalostí, ale i školení specializační, např. k rozvoji dovedností v komunikaci, předcházení a řešení konfliktních situací, jednání s klienty, obraně proti stresu, práci s výpočetní technikou. Hypotéza 2, ve které bylo uvedeno, že metody řízení kvality, zavedené na Městském úřadu Černošice, mají pozitivní přínos v oblasti vzdělávání úředníků, se nepotvrdila. Pozitivní vliv těchto metod řízení kvality na vzdělávání úředníků nebyl zjištěn. V tomto případě se však může jednat i o nedostatečnou informovanost úředníků o těchto metodách řízení kvality, konkrétně o jejich přínosu na vzdělávání. Je tudíž nutné, aby úřad lépe seznámil své zaměstnance s tím, čím konkrétně jednotlivé metody řízení kvality úřadu napomáhají.

Města a obce se každoročně potýkají se snížením příspěvku na výkon přenesené působnosti. Obce s rozšířenou působností mají za povinnost zabezpečit chod obce a naplňovat služby nejen pro občany své obce, ale také pro občany obcí okolních, které jsou součástí jejich správního obvodu. Příkladem je město Černošice, které má zhruba 6000 obyvatel, ale vykonává přenesenou působnost pro téměř 120 000 obyvatel jeho správního obvodu. Pro rok 2011 byl městům a obcím snížen příspěvek na výkon přenesené působnosti o 17,6 %. K úhradě výdajů na výkon státní správy tak musí některé obce použít i další příjmy z rozpočtu obce, např. daňové příjmy. Tyto příjmy pak mohou obcím chybět k jejich dalšímu rozvoji.

V případě, že bude městům a obcím každoročně snižován příspěvek na výkon jejich přenesené působnosti, mohlo by toto do budoucna ohrozit kvalitu státní správy, vykonávané daným úřadem a pozastavit další vzdělávání úředníků. Zavedené metody řízení kvality, které mají obcím napomoci k poskytování kvalitnějších služeb klientům a ke zlepšování kvality života občanů, tak nesplní svůj cíl a účel. Je nutné, aby stát poskytoval městům a obcím dostatečné finanční krytí nákladů, spojených s výkonem státní správy, aby pak na přenesený výkon nebyly nuceny na úkor svých občanů doplácet. Vlivem finanční krize, se kterou se potýká nejen Česká republika, však toto nelze realizovat.

Z důvodu neustálého vývoje a modernizace veřejné správy je nutné, aby si zaměstnanci rozšiřovali své vzdělání. Důležitá je v tomto ohledu jejich motivace ze strany zaměstnavatele. V případě chybějící motivace se zároveň dostaví i neochota zaměstnanců se dále vzdělávat. Současná situace obcí je však nelehká. Důvodem

je schodkový státní rozpočet, který ovlivňuje i rozpočet obcí. Proto je nezbytné, aby obce disponovaly dostatkem finančních prostředků a tyto pak mohly efektivně vynakládat např. k hrazení nákladů spojených s dalším vzděláváním svých zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

MONOGRAFIE:

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy, 10 vydání.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80247-1407-3.

BAREŠOVÁ, A., *e-LEARNING ve vzdělávání dospělých.* 1. vyd. Praha: Nakladatelství VOX – Ing. Zdenka Vostrovská, CSc., 2003. ISBN 80-86324-27-3.

ČECHÁK V. *Vývoj veřejné správy v Československu a České republice.* 1. vyd. Praha: Eupress, 2004. ISBN 80-86754-22-7

GROSPÍČ, J., VOSTRÁ, L. *Reforma veřejné správy v teorii a praxi.* 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2004. ISBN 80-86473-71-6.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Benchmarking ve veřejné správě.* 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2004. ISBN 80-239-3933-5.

Kolektiv autorů. *Benchmarking ve veřejné správě.* 2. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra ČR. 2006. ISBN 80-239-7326-6.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Společný hodnotící rámec CAF 2006.* 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007. ISBN 978-80-02-01901-5.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Úvod do regionálních věd a veřejné správy.* 4. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2004. ISBN 80-86473-80-5.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Veřejná správa v České republice.* 2. rozšířené vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2005. ISBN 80-239-4709-5.

LACINA, K., ČECHÁK, V. *Evropské systémy veřejné správy.* 1. vyd. Praha: VSFŠ, o.p.s., 2005. ISBN 80-86754-37-5.

PRŮCHA, P., *Správní právo - obecná část.* 6. vyd. Brno: Masarykova univerzita Brno, 2004. ISBN 80-210-3350-9.

WEBOVÉ STRÁNKY:

Deník veřejné správy: projekt Veřejná správa online [online]. 2011 [cit. 2011-11-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6169357>>.

KADEČKA, S., RIGEL, F. *Výkon státní správy – kompetence, odpovědnost* [online]. 2009 [cit. 2011-11-04]. Dostupné z WWW: <<http://mver.cz/odk2/soubor/vykon-statni-spravy-kompetence-pdf.aspx>>.

KLASICKÝ ŘÍMSKÝ PRÁVNÍK DOMITIUS ULPIANUS: „*Veřejné právo je to, které se týká římského státu, soukromé to, které se týká prospěchu jednotlivců.*“.

[online]. 2012 [cit. 2012-02-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/soudni-prezkum-spravnich-rozhodnuti-pred-obecnymi-a-spravnimi-soudy-21957.html?print>> .

Město Černošice [online]. Černošice: Město Černošice, 2012 [cit. 2012-03-07]. Dostupné z WWW: <<https://secure.www.mestocernosice.cz/documents/showincategory/18>>.

Město Černošice [online]. Černošice: Město Černošice, 2011 [cit. 2011-11-29]. Dostupné z WWW: <https://secure.www.mestocernosice.cz/version/file/2513/Prirucka_kvality_-_verze_1.0_reaudit_INTRANET.doc>.

Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s. [online]. 2008 [cit. 2011-11-15]. Dostupné z WWW: <<http://vcvscr.cz/index.php?page=projekty&dest=projekty&filtr=doprojekty&filtr2=&podrobnosti=49>>.

ZÁKONNÉ A TECHNICKÉ NORMY:

Česká technická norma. ČSN EN ISO 9000:2005 – Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník. Praha: Český normalizační institut, 2006. ICS 01.040.03.120.10.

Česká technická norma. ČSN EN ISO 9001:2009 – Systémy managementu kvality – Požadavky, Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009. ICS 03.120.10.

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky. Systém Aspi, stav k 7. 3. 2012 do částky 27/2012 Sb. a 14/2012 Sb. m. s.

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. Systém Aspi, stav k 7. 3. 2012 do částky 27/2012 Sb. a 14/2012 Sb. m. s.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Systém Aspi, stav k 7. 3. 2012 do částky 27/2012 Sb. a 14/2012 Sb. m. s.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obr. 1	Benchmarkingový cyklus	33
Obr. 2	Cyklus PDCA	37
Obr. 3	Model CAF	38

Seznam grafů

Graf č. 1	Rozdělení respondentů z hlediska pohlaví.....	43
Graf č. 2	Rozdělení respondentů z hlediska věku.....	44
Graf č. 3	Rozdělení respondentů z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání.	44
Graf č. 4	Splnění zákonem stanoveného rozsahu školení.....	45
Graf č. 5	Poskytování průběžného vzdělávání zaměstnavatelem nad rámec stanoveným zákonem.	45
Graf č. 6	Možnost absolvování specializačních školení.	46
Graf č. 7	Vyjádření spokojenosti respondentů s výběrem školení ze strany zaměstnavatele.	47
Graf č. 8	Spokojenost s dostupností a organizací školení.....	47
Graf č. 9	Hodnocení rozsahu a úrovně školení.	48
Graf č. 10	Hodnocení profesionality a odborných znalostí přednášejících.	48
Graf č. 11	Nezbytnost zpětného vyhodnocení školení zaměstnavatelem.	49
Graf č. 12	Přínos průběžného vzdělávání pro praxi.....	49
Graf č. 13	Možnost podílet se na výběru školení.....	50
Graf č. 14	Informovanost o nabídkách školení.....	50
Graf č. 15	Zdroje získávání informací o nabídkách pořádaných školení.	51
Graf č. 16	Oblíbenost zdrojů pro získávání informací o nabídkách školení.....	52
Graf č. 17	Zavedené metody řízení kvality na Městském úřadu Černošice.	52
Graf č. 18	Přínos metod řízení kvality zavedených na Městském úřadu Černošice v oblasti vzdělávání.....	53

PŘÍLOHY

Seznam příloh:

Příloha A – Mapa obcí s rozšířenou působností ve Středočeském kraji.....	I
Příloha B – Mapa - správní obvod obce s rozšířenou působností Černošice.....	II
Příloha C – Dotazník.....	III
Příloha D – Vyhodnocovací matice	VII
Příloha E – Správní obvod města Černošice obce s rozšířenou působností	XII




Příloha A – Mapa obcí s rozšířenou působností ve Středočeském kraji

Středočeský kraj



Zdroj: KOLEKTIV AUTORŮ. *Veřejná správa v České republice*. 2. rozšířené vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2005, s. 112

Příloha B – Mapa - správní obvod obce s rozšířenou působností Černošice

-  správní obvod obce s rozšířenou působností
-  správní obvod pověřeného obecního úřadu
-  území obce



Zdroj: Český statistický úřad [online]. 2012 [cit. 2012-02-19]. Dostupné z WWW: http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/2105_so_orp_cernosice

Příloha C – Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

ráda bych se na Vás obrátila s žádostí o vyplnění následujícího dotazníku, který přispěje ke zmapování současné situace ve vzdělávání na obecních úřadech obcí s rozšířenou působností. Výsledky tohoto dotazníkového šetření budou užity při zpracování bakalářské práce na téma Vzdělávání na obcích s rozšířenou působností s návazností na metody řízení kvality.

Předem Vám děkuji za vyplnění tohoto dotazníku.

Iva Zachařová

Univerzita Jana Amose Komenského Praha

Vaše odpovědi na otázky prosím zakroužkujte a v případě odpovědi „jinde“ doplňte. U otázek 6, 7 a 8 odpověď zakroužkujte na stupnici od 1 do 5 (známkování jako ve škole).

1) Umožňuje Vám zaměstnavatel absolvovat zákonem stanovený rozsah školení podle § 17 zákona č. 312/2002 Sb., zákona o úřednících?

- a) ano
- b) ne

2) Poskytuje Vám zaměstnavatel průběžné vzdělávání nad rámec, který mu stanovuje zákon? (viz. otázka č. 1)

- a) ano
- b) ne

3) Umožňuje Vám zaměstnavatel mimo odborných školení absolvovat i školení specializační (např. k rozvoji dovedností v komunikaci, předcházení a řešení konfliktních situací, práce s výpočetní technikou)?

- a) ano
- b) ne

4) Vyjádřete svou spokojenost s výběrem školení ze strany zaměstnavatele?

- a) spokojen
- b) spíše spokojen
- c) spíše nespokojen
- d) nespokojen

5) Jste spokojen(a) s dostupností a organizací školení, kterých jste se zúčastnil(a)?

- a) spokojen
- b) spíše spokojen
- c) spíše nespokojen
- d) nespokojen

6) Jak hodnotíte rozsah a úroveň absolvovaných školení?

1 2 3 4 5

7) Ohodnoťte profesionalitu a odborné znalosti přednášejících?

1 2 3 4 5

8) Stanovte nezbytnost zpětného vyhodnocení školení zaměstnavatelem?

1 2 3 4 5

9) Bylo pro Vás průběžné vzdělávání (školení) přínosem ve Vaší pracovní činnosti (v praxi)?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

10) Umožňuje Vám zaměstnavatel podílet se na výběru školení, na které Vás vysílá?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

11) Jste dle Vašeho mínění o nabídkách školení dostatečně informován(a)?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**12) Z jakých zdrojů získáváte informace o nabídkách pořádaných školení?
(možnost více odpovědí)**

- a) letáky
- b) od spolupracovníků
- c) od vedoucích pracovníků
- d) internet
- e) e-mail
- f) jinde (kde)?

**13) Který zdroj pro získání informací o nabídkách pořádaných školení Vám
nejvíce vyhovuje?**

- a) letáky
- b) od spolupracovníků
- c) od vedoucích pracovníků
- d) internet
- e) e-mail
- f) jinde (kde)?

**14) Víte, které metody řízení kvality jsou zavedeny na Městském úřadu Černošice?
(vyjmenujte)**

.....

**15) Domníváte se, že metody řízení kvality, které jsou zavedeny na Městském
úřadu Černošice, jsou pro zaměstnance přínosem v oblasti vzdělávání?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

16) Pohlaví:

- a) muž
- b) žena

17) Věk:

- a) do 40 let
- b) 40 – 55 let
- c) 56 a více

18) Vzdělání:

- a) základní a střední s výučním listem
- b) střední s maturitou nebo vyšší odborné
- c) vysokoškolské

Příloha D – Vyhodnocovací matice

Pořadové číslo respondenta	Znak										
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1.	1	1	1	2	1	1	1	0	1	1	2
2.	1	0	1	1	1	3	4	3	1	2	2
3.	2	2	2	1	1	1	1	3	2	2	2
4.	2	2	1	4	2	2	2	3	2	2	2
5.	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3
6.	2	2	2	4	2	2	1	3	1	3	4
7.	2	2	2	3	2	2	2	4	1	2	3
8.	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1
9.	1	2	2	4	2	2	2	4	4	1	4
10.	1	2	1	2	2	3	2	4	2	1	2
11.	1	1	1	1	2	3	2	3	2	2	2
12.	1	2	1	1	1	2	2	3	2	2	2
13.	1	2	2	4	2	2	2	5	2	1	2
14.	1	2	2	2	1	2	1	4	2	1	4
15.	1	2	1	2	2	1	1	3	1	1	2
16.	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1
17.	2	2	1	2	2	2	2	3	2	1	2
18.	2	2	1	2	2	2	1	4	2	1	2
19.	2	2	2	3	2	2	2	5	2	1	3
20.	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1
21.	1	2	1	3	2	2	2	1	1	2	2
22.	1	2	2	4	2	2	2	2	1	1	4
23.	1	2	1	3	2	3	2	1	2	1	4
24.	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2
25.	2	2	2	3	2	2	2	0	2	4	4
26.	1	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1
27.	1	1	1	2	1	2	1	0	2	1	2
28.	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1
29.	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2
30.	1	2	1	2	1	4	4	2	2	2	2
31.	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2
32.	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2
33.	1	1	2	1	1	2	2	3	2	1	2
34.	1	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1
35.	1	2	1	2	1	1	1	1	1	4	3
36.	1	2	1	2	2	2	2	1	1	3	2
37.	1	1	1	2	1	3	2	3	2	1	1
38.	1	1	2	3	2	3	3	2	2	3	3
39.	1	1	2	3	2	3	3	2	2	3	3
40.	1	2	1	1	1	5	5	4	1	2	1
41.	1	2	1	2	2	1	2	4	2	2	3
42.	1	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2
43.	2	2	2	4	2	2	2	4	2	3	4
44.	2	2	2	3	4	3	3	4	3	4	3
45.	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3

Pořadové číslo respondenta	Znak						
	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.
1.	3,4	4	0	0	2	2	2
2.	3,5	3,5	0	0	2	1	2
3.	2,3,5	4	I,B	3	1	2	2
4.	4,5	5	N	3	1	2	2
5.	2,5	4,5	C,I,B	4	2	1	2
6.	5	5	I	4	2	3	2
7.	5	5	I,B	4	2	2	2
8.	4,5	4,5	I	3	1	2	2
9.	5	4	N	4	1	1	1
10.	4,5	4,5	I,B	4	1	3	2
11.	2,3	3	I,B	2	2	2	2
12.	5	5	I	4	1	2	2
13.	4,5	4,5	I,B	4	1	1	3
14.	5	3	0	4	2	2	2
15.	2,5	5	I,B	2	1	2	3
16.	2,5	4	I,B	3	1	2	2
17.	1,5	5	I,C,B	3	2	2	2
18.	1,2,3	1	0	3	2	1	3
19.	2,4	4	I,B	4	2	1	2
20.	1,2,3,4,5	2	I,B	3	2	1	2
21.	4,5	1,4,5	I	3	2	2	2
22.	6	3	N	0	2	2	2
23.	4,5	1,4,5	I	3	2	2	2
24.	4,5	5	I	3	1	1	2
25.	5	2	I	3	2	3	2
26.	3,5	5	I,B,A	3	1	2	3
27.	5	5	I	0	2	1	2
28.	5	5	I,B	3	2	3	2
29.	2,5	2,5	I	3	2	3	2
30.	5	5	I	3	2	1	2
31.	3,4	3,4	I,C,B	2	2	3	2
32.	3,4,5	3,4,5	I,C,B	2	2	3	2
33.	3	5	0	2	2	2	2
34.	1,4,5	5	I,C,B	2	2	2	2
35.	2,3,5	5	I,C,B	3	2	2	2
36.	3,4,5	3,4,5	I,C,B	2	2	2	2
37.	1,4,5	5	I,B	3	1	2	2
38.	3	1	I	3	2	2	2
39.	3	1	I	3	1	2	2
40.	2,4,5	5	I,B	1	1	2	3
41.	4,5	5	0	0	2	2	2
42.	2,5	5	I,B	2	2	2	2
43.	6	5	N	4	1	2	2
44.	3	2	I,B	3	1	1	2
45.	2,3	5	I,B	3	2	1	2

Kódovací klíč

Znak 1 = Umožňuje Vám zaměstnavatel absolvovat zákonem stanovený rozsah školení podle § 17 zákona č. 312/2002 Sb., zákona o úřednících?

ano = 1

ne = 2

Znak 2 = Poskytuje Vám zaměstnavatel průběžné vzdělávání nad rámec, který mu stanovuje zákon?

ano = 1

ne = 2

Znak 3 = Umožňuje Vám zaměstnavatel mimo odborných školení absolvovat i školení specializační (např. k rozvoji dovedností v komunikaci, předcházení a řešení konfliktních situací, práce s výpočetní technikou)?

ano = 1

ne = 2

Znak 4 = Vyjádřete svou spokojenost s výběrem školení ze strany zaměstnavatele?

spokojen = 1

spíše spokojen = 2

spíše nespokojen = 3

nespokojen = 4

Znak 5 = Jste spokojen(a) s dostupností a organizací školení, kterých jste se zúčastnil(a)?

spokojen = 1

spíše spokojen = 2

spíše nespokojen = 3

nespokojen = 4

Znak 6 = Jak hodnotíte rozsah a úroveň absolvovaných školení?

hodnocení jako ve škole

1 2 3 4 5

Znak 7 = Ohodnoťte profesionalitu a odborné znalosti přednášejících?

hodnocení jako ve škole

1 2 3 4 5

Znak 8 = Stanovte nezbytnost zpětného vyhodnocení školení zaměstnavatelem?

hodnocení jako ve škole

1 2 3 4 5

Znak 9 = Bylo pro Vás průběžné vzdělávání (školení) přínosem ve Vaší pracovní činnosti (v praxi)?

ano = 1

spíše ano = 2

spíše ne = 3

ne = 4

Znak 10 = Umožňuje Vám zaměstnavatel podílet se na výběru školení, na které Vás vysílá?

ano = 1

spíše ano = 2

spíše ne = 3

ne = 4

Znak 11 = Jste dle Vašeho mínění o nabídkách školení dostatečně informován(a)?

ano = 1

spíše ano = 2

spíše ne = 3

ne = 4

Znak 12 = Z jakých zdrojů získáváte informace o nabídkách pořádaných školení?

letáky = 1

od spolupracovníků = 2

od vedoucích pracovníků = 3

internet = 4

e-mail = 5

jinde (kde)? = 6

Znak 13 = Který zdroj pro získání informací o nabídkách pořádaných školení Vám nejvíce vyhovuje?

letáky = 1

od spolupracovníků = 2

od vedoucích pracovníků = 3

internet = 4

e-mail = 5

jinde (kde)? = 6

Znak 14 = Víte, které metody řízení kvality jsou zavedeny na Městském úřadu Černošice? (vyjmenujte)

I = ISO

B = Benchmarking

C = CAF

A = interní auditor

N = nevím

Znak 15 = Domníváte se, že metody řízení kvality, které jsou zavedeny na Městském úřadu Černošice, jsou pro zaměstnance přínosem v oblasti vzdělávání?

ano = 1

spíše ano = 2

spíše ne = 3

ne = 4

Znak 16 = Pohlaví

muž = 1

žena = 2

Znak 17 = Věk

do 40 let = 1

40 – 55 let = 2

56 a více = 3

Znak 18 = Vzdělání

základní a střední s výučním listem = 1

střední s maturitou nebo vyšší odborné = 2

vysokoškolské = 3

Pro všechny znaky

bez odpovědi = 0

Příloha E – Správní obvod města Černošice obce s rozšířenou působností

Bojanovice	Choteč	Měchenice	Svrkyně
Bratřínov	Chrást'any	Mníšek pod Brdy	Štěchovice
Březová-Oleško	Chýně	Nučice	Tachlovice
Buš	Chýnice	Ohrobec	Trnová
Černolice	Jeneč	Okrouhlo	Třebotov
Černošice	Jesenice	Okoř	Tuchoměřice
Červený Újezd	Jílové u Prahy	Ořech	Tursko
Číčovice	Jíloviště	Petrov	Úholičky
Čisovice	Jinočany	Pohoří	Úhonice
Davle	Kamenný Přívoz	Průhonice	Únětice
Dobrovíz	Karlík	Psáry	Velké Přílepy
Dobříč	Klínec	Ptice	Vestec
Dobřichovice	Kněževes	Roblín	Vonoklasy
Dolní Břežany	Kosoř	Roztoky	Vrané nad Vltavou
Drahelčice	Kytín	Rudná	Všenory
Holubice	Lety	Řevnice	Zahořany
Horoměřice	Libčice nad Vltavou	Řitka	Zbuzany
Hostivice	Libeň	Slapy	Zlatníky - Hodkovice
Hradištko	Lichoceves	Statenice	Zvole
Hvozdnice	Líšnice	Středokluky	

Zdroj: *Město Černošice* [online]. Černošice : Město Černošice, 2012 [cit. 2012-02-19]. Dostupné z WWW: < <http://www.mestocernosice.cz/mesto/mestsky-urad/spravni-obvody/spravni-obvod-cernosic-jako-obce-s-rozsirenou-pusobnosti/>>

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Iva Zachařová

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Vzdělávání na obcích s rozšířenou působností s návazností na metody řízení kvality

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 51

Celkový počet stran příloh: 12

Počet titulů české literatury a pramenů: 15

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 1

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: PhDr. Marie Farková